



**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SMK 1 SEDAYU**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Teknik
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Teknik**

**Oleh:
Hira Ponco Suprayogi
NIM: 09505247002**

**PENDIDIKAN TEKNIK SIPIL
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMK I SEDAYU

oleh:
Hira Ponco Suprayogi
NIM: 09505247002

Telah diperiksa dan disetujui oleh pembimbing skripsi
untuk diuji

Yogyakarta, 18 Januari 2011

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan
Teknik Sipil dan Perencanaan

Agus Santoso, M.Pd.
NIP : 19640822 198812 1 002

Menyetujui,
Pembimbing

Darmono, MT.
NIP : 19640805 199101 1 001

HALAMAN PENGESAHAN

“ GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMK I SEDAYU “

Disusun dan Dipersiapkan Oleh :

Hira Ponco Suprayogi

(09505247002)

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Tugas Akhir Skripsi

Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

Pada Tanggal Januari 2011

Dan

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Teknik

Susunan Panitia Penguji :

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua Penguji :		
.....		
2. Penguji Utama I :		
.....		
3. Penguji Utama II :		

Yogyakarta, Januari 2011

Fakultas Teknik

Universitas Negeri
Yogyakarta

Dekan

Wardan, Ed.MPd

NIP. 19540810 197803 1 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Hira Ponco Suprayogi

NIM : 09505247002

Program Studi : Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan

Judul Skripsi : GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH DI SMK 1 SEDAYU

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang sama yang pernah ditulis dalam karya ilmiah orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan di dalam Daftar Pustaka. Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam Tugas Akhir Skripsi ini tidak terdapat karya yang sama persis diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana, atau gelar lainnya di suatu Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, Februari 2011

Penulis,

Hira Ponco Suprayogi

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMK 1 SEDAYU

Oleh:
Hira Ponco Suprayogi
09505247002

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diterapkan di SMK 1 Sedayu dalam memimpin sekolahnya, dan mengetahui seberapa besar Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah tersebut.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Subyek dari penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan SMK 1 Sedayu. Sebagai sumber data penelitian ini adalah *Stakeholders* (pemangku kepentingan) SMK 1 Sedayu, dalam hal ini pihak yang dipengaruhi dan mempengaruhi Kepala Sekolah didalam manajemen sekolah secara langsung yang terdiri dari Wakil Kepala Sekolah, Guru, Staf, Dewan Sekolah. Sampel responden berjumlah 30 orang yang diambil dari sebagian populasi. Pengambilan sampel responden dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Instrumen pengambilan data menggunakan kuisisioner (angket). Analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif.

Hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK 1 Sedayu, diperoleh rerata persentase dari gaya kepemimpinan *Path Goal* sebesar 83,35 % artinya memiliki interpretasi yang sangat tinggi dengan kategori “amat baik” (81-100%). Selanjutnya untuk perolehan rerata persentase dari gaya kepemimpinan transformasional sebesar 79,99 %; artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%). Hal ini menunjukkan bahwa dalam memimpin sekolahnya, Kepala Sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *Path Goal* dengan karakteristik kepemimpinan yang direktif, supportif, partisipatif, *goal oriented*, selain itu Kepala Sekolah juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki karakteristik memberi visi dan misi, inspirasi, simulasi intelektual, dan konsiderasi yang bersifat individual disesuaikan dengan situasi dan kondisinya. Sedangkan untuk Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, diperoleh rerata persentase sebesar 79,01%; artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%). Hal ini menunjukkan bahwa SMK 1 Sedayu telah menerapkan model sistem Manajemen Berbasis Sekolah baik, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen jelas, urusan-urusan sekolah komprehensif, pola manajemen sekolah desentralistik, tata kelola yang baik, pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS, dan siklus pengembangan manajemen sekolah yang diterapkan dengan baik.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepala sekolah, dan manajemen berbasis sekolah

LEMBAR PERSEMBAHAN

Laporan Karya Ilmiah Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. *Allah SubhanahuWataa'la*
2. *Kedua Orang Tuaku Tercinta yang selalu memberi support secara materiil, spirituil, dan segalanya yang tiada bandingannya selama hidupku.*
3. *Adik-adikku yang selalu memberi dukungan dan semangat untuk saya.*
4. *Om Kuntoro Mangkusubroto, M.Sc.; dan Tante Tuti sekeluarga yang menginspirasi saya dan telah memberi saya dukungan secara materiil.*
5. *Semua teman-teman dari KKN-PPL 2010 SMK I Sedayu, PKS' 09 Teknik Sipil, adik – adik angkatan di Jurusan Teknik Sipil, adik-adik di UKM Musik "SICMA" UNY, Jogja Training Career and Center, Metamorf Promosindo Event Organizer dan semua yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih telah mengisi lembaran hari-hariku di Yogyakarta.*
6. *Almamater UNY dan seluruh Civitas Akademika sebagai tempat saya menimba ilmu*

MOTTO

- ❖ *Rasulullah SAW bersabda: "Barang siapa merendahkan diri kepada saudaranya sesama muslim, maka Allah akan meninggikan derajatnya. Dan barang siapa sombong terhadap saudaranya sesama muslim, maka Allah akan merendahkan derajatnya". (H.R. Thabrani)*
- ❖ *Rasulullah SAW telah bersabda: " Sungguh sebagian dari dosa manusia ada yang tidak terampuni dengan melakukan ibadah shalat, zakat dan haji. Tetapi dosa itu terampuni dengan sulitnya mencari penghidupan. (H.R. Ibnu Babawaih dan Thabrani)*
- ❖ *Saat engkau mengatakan 'tidak mungkin' bagi impianmu, sesungguhnya engkau sedang menjauhkan keajaibandarimu. Engkau membutuhkan keajaiban untuk keluar dari kesulitan dan naik menuju kehidupan yang damai dan sejahtera, untuk mencapai kemampuan memuliakan kehidupannya. Engkau membutuhkan keajaiban, karena keajaiban itu berada dalam kewenangan penuh Tuhanmu, maka dekat-dekatlah engkau kepada-Nya. (Mario Teguh)*
- ❖ *Jika kita ikhlas meyakini Tuhan adalah satu-satunya tempat berharap dan meminta dan Tuhanlah yang meninggikan atau merendahkan kita dan kekuasaan-Nya tak terbatas dan bahwa kita terhubung langsung dengan-Nya tanpa perantara kita akan kecewa sedikit terhina secukupnya sedih atau marah sebentar, tapi selebihnya kita hidup dinamis dalam penyerahan yang damai kepada Tuhan. Katakanlah *I am easy like Sunday Morning*. (Mario Teguh)*
- ❖ *Rahasia kesuksesan adalah melakukan hal-hal yang umum dengan cara yang tidak umum. (standard)*
- ❖ *Jarak terjauh dalam sebuah kehidupan bukanlah jarak dari bumi ke bulan, atau ke bintang, tetapi jarak terjauh dari kehidupan adalah waktu yang baru saja terlewati/masa lalu, karena manusia bisa mencapai planet/benda-benda langit, akan tetapi manusia tidak akan bisa kembali lagi ke waktu yang baru terlewati, karena waktu akan terus berjalan. (Penulis)*

- ❖ *Hidup adalah sebuah anugerah, kebahagiaan adalah sebuah pilihan, kesuksesan adalah sebuah keharusan, kejujuran dan keikhlasan adalah sebuah harga termahal. (penulis)*
- ❖ *Kebahagiaan adalah ketika kita menjadi orang yang bermanfaat bagi banyak orang, ketika kita lebih memuaskan banyak orang dengan jabatan kita dan semua itu dilakukan dengan rasa tulus dan semata-mata untuk mendapat Ridhlo-Nya. (Penulis)*
- ❖ *Jadikanlah hidup yang sekali ini menjadi hidup yang bermakna. (Penulis)*
- ❖ *Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memuaskan seluruh rakyatnya, apa yang diputuskan semata-mata untuk kepentingan rakyat, jabatannya menjadi sarana untuk meningkatkan amalnya dengan membuat kepuasan banyak orang, bukanlah pemimpin hanya untuk mempertahankan jabatan dengan pencitraan publik, tidak takut kehilangan jabatan jika benar, tegas mengambil sikap positif, mempunyai integritas tinggi, loyalitas tinggi terhadap rakyat, menjadi teladan yang baik, sidiq, amanah, fathonah, tabligh dan rasa ikhlas dan tulus dalam menjalankan semua tugasnya semata-mata untuk mengharap Ridhlo-Nya. (Penulis)*

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah Skripsi yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu”

Pada dasarnya laporan Karya Ilmiah Skripsi ini adalah sebagai pemenuhan sebagian persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Teknik.

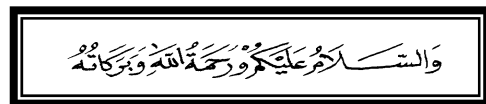
Disadari bahwa keberhasilan laporan Karya Ilmiah Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua saya yang selalu memberi supportnya secara langsung dan tidak langsung, secara materiil, maupun spirituil, dan segalanya dalam kehidupanku yang tiada bandingannya.
2. Bapak Darmono, MT.; selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah menyediakan banyak waktu, tenaga, dan pikiran ditengah-tengah kesibukannya menjalankan tugas mengajar dengan memberikan arahan, atensi, masukan, petunjuk, dukungan, dan kelancaran penyelesaian laporan Karya Ilmiah Skripsi.
3. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd.; MA; selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Bapak Wardan Suyanto, Ed.D.; selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Bapak Agus Santoso, M.Pd.; selaku Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan, dan sebagai Pembimbing Akademik yang telah melancarkan akses birokrasi jurusan.
6. Bapak Dr Amat Jaedun, M.Pd.; dan Bapak Suparman, M.Pd.; selaku Dosen Penguji Skripsi.

7. Bapak Drs. Andi Primeriananto, M.Pd.; selaku Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu.
8. Bapak Djumroni, M.Pd.; selaku Waka Sarana dan Prasarana SMK 1 Sedayu yang telah mempermudah akses untuk melakukan Penelitian.
9. Bapak Sadiyo; selaku Staf di SMK 1 Sedayu yang telah memudahkan mengambil dokumentasi dan arsip.
10. *Stakeholders* SMK 1 Sedayu yang, telah meluangkan waktu dan tenaga untuk menjadi sampel penelitian.
11. Seluruh staf karyawan Jurusan Teknik Sipil dan Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberi akses dalam urusan birokrasi .

Disadari bahwa dalam penulisan laporan ini masih jauh dari sempurna sehingga perlu pembenahan. Oleh karena itu, segala kritik, saran, dan himbauan yang konstruktif sangat diharapkan untuk kesempurnaan mendatang.

Semoga laporan Karya Ilmiah Skripsi ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta dan semua pembaca.



Yogyakarta, Februari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
ABSTRAK.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah	7
D. Perumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan.....	11
1. Pengertian Kepemimpinan.....	11
2. Pendekatan Kepemimpinan.....	13
3. Gaya Kepemimpinan.....	14
B. Manajemen Berbasis Sekolah.....	33
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah.....	33
2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah.....	38
3. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah.....	38
4. Alasan Diterapkan Manajemen Berbasis Sekolah.....	41
5. Faktor Pendorong Perubahan Sistem Pendidikan dari Sentralistik menuju Desentralistik.....	43
6. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah.....	44
7. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah.....	45
8. Inti Manajemen Berbasis Sekolah.....	46
C. Kerangka Berpikir.....	47

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
B. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	49
C. Proses Pencatatan dan Pengumpulan Data	49
1. Macam-macam Data.....	49
2. Populasi dan Teknik Sampel Penelitian.....	50
3. Metode Pengumpulan Data.....	51

D. Variabel Penelitian.....	52
E. Instrumen Penelitian.....	52
1. Penyusunan Instrumen.....	52
2. Hasil Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	55
F. Teknik Analisis Data.....	62

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi, Waktu dan Data Penelitian.....	64
1. Deskripsi Lokasi dan Waktu.....	64
2. Deskripsi Data Penelitian.....	64
B. Hasil Penelitian.....	67
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	67
2. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.....	72
C. Pembahasan.....	76

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	78
B. Implikasi.....	79
C. Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA	82
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN.....	84
----------------------	-----------

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisioner/Angket	84
2. Skor kuisioner (Angket) Penelitian.....	92
3. Surat Pernyataan Judgment Instrumen Penelitian	106
4. Hasil Analisis data	108
5. Perhitungan Persentase.....	124
6. Foto Dokumentasi.....	138
7. Surat Keterangan Ijin Penelitian.....	142
8. Daftar Guru Tetap, Pegawai Tetap, Guru DPK, GTT, dan PTT SMK 1 Sedayu Th.Pelajaran 2010/2011.....	146

DAFTAR TABEL

1. Pola Manajemen Lama menjadi Pola Manajemen Baru Pendidikan Menengah Kejuruan.....	45
2. Bobot Skala Likert untuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah....	53
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	54
4. Bobot Skala Likert untuk Penerapan MBS.....	55
5. Kisis-kisi Instrumen Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.....	55
6. Panduan Kategori.....	63
7. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Direktif.....	67
8. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Supportif.....	68
9. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Partisipatif.....	68
10. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan <i>Goal Oriented</i>	69
11. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Memberi Visi Misi.....	70
12. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Inspirasi.....	70
13. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Simulasi Intelektual.....	71
14. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Konsiderasi yang Bersifat Individual.....	71
15. Data Skor dan Persentase Fungsi-fungsi Manajemen Jelas.....	72
16. Data Skor dan Persentase Urusan-urusan Sekolah Komprehensif....	73
17. Data Skor dan Persentase Pola Manajemen Desentralistik.....	73
18. Data Skor dan Persentase Tata Kelola yang Baik.....	74
19. Data Skor dan Persentase Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.....	74

20. Data Skor dan Persentase Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah.....	75
21. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan direktif	92
22. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan supportif.....	93
23. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan partisipatif.....	94
24. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan <i>goal oriented</i>	95
25. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan memberi visi dan misi.....	96
26. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan inspirasi.....	97
27. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan simulasi intelektual.....	98
28. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan konsiderasi yang bersifat Individual	99
29. Skor Kuisisioner (angket) fungsi-fungsi manajemen sekolah.....	100
30. Skor Kuisisioner (angket) urusan-urusan sekolah komprehensif.....	101
31. Skor Kuisisioner (angket) pola manajemen desentralistik.....	102
32. Skor Kuisisioner (angket) tata kelola yang baik.....	103
33. Skor Kuisisioner (angket) pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS.....	104
34. Skor Kuisisioner (angket) siklus pengembangan manajemen sekolah.....	105

DAFTAR GAMBAR

1. Diagram Statistik Gaya Kepemimpinan Path Goal.....	65
2. Diagram Statistik Gaya Kepemimpinan Path Goal.....	66
3. Diagram Statistik Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.....	67
4. Diagram Rerata Persentase Gaya Kepemimpinan Path Goal.....	69
5. Diagram Rerata Persentase Gaya Kepemimpinan Transformasional....	72
6. Diagram Rerata Persentase Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah...	76
7. Staff SMK 1 Sedayu sedang bekerja.....	138
8. Guru mempersiapkan materi pembelajaran di Ruang Guru.....	138
9. Suasana belajar siswa di salah satu Ruang Kelas SMK 1 Sedayu.....	139
10. Suasana belajar siswa di Ruang Lab. Komputer SMK 1 Sedayu.....	139
11. Papan Struktur Organisasi SMK 1 Sedayu.....	140
12. Banner Visi dan Misi SMK 1 Sedayu.....	140
13. Suasana halaman Upacara SMK 1 Sedayu.....	141
14. Suasana halaman Upacara SMK 1 Sedayu dilihat dari atas	141

BAB I **PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu persoalan yang sedang dihadapi bangsa Indonesia adalah persoalan tentang krisis kepemimpinan. Krisis kepemimpinan terutama terjadi di kalangan pejabat pemerintah. Hal tersebut terjadi ketika sebuah kebijakan yang pernah dikeluarkan pemerintah, kecenderungan merupakan hasil dari sebuah kompromi politik. Atas hal tersebut berpengaruh kepada kebijakan di bidang pendidikan.. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah.

Berdasarkan masalah di atas, maka berbagai pihak mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan Indonesia dan kepemimpinannya. Pada bidang pendidikan, berbagai pengamat, ahli, dan pakar, berpendapat ada berbagai faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita mengalami peningkatan secara merata. **Pertama**, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output* analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua *input* yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan

perbaikan sarana prasarana perbaikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan secara otomatis akan terjadi. **Kedua**, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis sentralistik, penyelenggaraan pendidikan yang tergantung pada keputusan birokrasi-birokrasi. Kebijakan dan keputusan birokrasi itu sangat panjang dan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Maka akses dari birokrasi panjang dan sentralisasi itu, sekolah menjadi tidak mandiri, kurangnya kreatifitas dan motivasi. **Ketiga**, minimnya peranan masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi orang tua selama ini dengan sebatas pendukung dana, tetapi tidak dilibatkan dalam proses pendidikan seperti mengambil keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas, sehingga sekolah tidak memiliki beban dan tanggung jawab hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat/orang tua sebagai *stakeholder* yang berkepentingan dengan pendidikan. **Keempat**, krisis kepemimpinan, dimana kepala sekolah yang cenderung tidak demokratis, sistem *topdown policy* baik dari kepala sekolah terhadap guru atau birokrasi diatas kepala sekolah terhadap sekolah.

Sekolah adalah salah satu dari Tripusat pendidikan yang dituntut untuk mampu menjadikan *output* yang unggul, mengutip pendapat *Gorton* tentang sekolah ia mengemukakan, bahwa sekolah adalah suatu sistem organisasi, dimana terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang dikenal sebagai tujuan instruksional.

Penyerahan otonomi dalam pengelolaan sekolah ini diberikan tidak lain dan tidak bukan adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu,

Direktorat Pembinaan SMP menamakan MBS sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Menurut Depdiknas (2001: 4). Dari MPMBS sampai MBS, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Otonomi yang lebih besar mendorong sekolah semakin mandiri, baik dalam pengembangan program-programnya, juga dalam pengambilan keputusan. Jadi MPMBS memiliki tujuan utama memandirikan atau memberdayakan sekolah dengan pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Tujuan MPMBS secara lebih rinci antara lain: meningkatkan mutu pendidikan, meningkatkan kepedulian warga sekolah, meningkatkan tanggungjawab sekolah terhadap orangtua dan meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah.

Di Indonesia MBS mulai diperkenalkan dan di ujicobakan tahun 1999 oleh Departemen Pendidikan Nasional melalui Proyek Perintisan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) terhadap 3.000 SMP negeri dan swasta di seluruh Indonesia. Mutu pendidikan di Indonesia masih rendah. Situasi demikian ini mendorong pemerintah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan dari sentralistik menuju desentralistik. Melalui Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah sejak tahun 2000 dikenalkan pola baru pengelolaan pendidikan yaitu Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

(MPMBS). Pola ini dilakukan juga dalam rangka menyukseskan program pemerintah tentang Wajib Belajar 9 Tahun. Menurut Depdiknas, (2007: 2) Manajemen Berbasis Sekolah (istilah baru MPMBS) adalah pembenahan lembaga pendidikan dan manajemennya yang bercirikan otonomi dan demokrasi. Berdasarkan laporan-laporan tahunan dan hasil monitoring serta evaluasi selama kurun waktu lima tahun diketahui telah terjadi perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Peningkatan itu meliputi bidang akademik maupun non akademik. Pola MPMBS yang kemudian diubah menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga mengakibatkan perbaikan tata pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah, baik transparansi, akuntabilitas maupun kemandirian dalam pengembangan program dan pembiayaan. Isi yang terkandung dalam PP 38/2007 Pasal 2 ayat 1 adalah: Urusan pemerintahan terdiri atas pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah dan urusan pemerintahan yang dibagi bersama antar tingkatan dan/atau susunan pemerintahan.

Isi yang terkandung di dalam PP 38/2007 Pasal 2 ayat (3) adalah: Urusan pemerintahan yang dibagi bersama antar tingkatan dan/atau susunan pemerintahan sebagai-mana dimaksud pada ayat (1) adalah semua urusan pemerintahan di luar urusan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dimana pendidikan merupakan salah satunya. Otonomi pendidikan adalah hak dan kewajiban (kewenangan dan tanggung jawab) mengenai fungsi-fungsi publik di bidang pendidikan yang diserahkan oleh pemerintahan pusat kepada pemerintahan daerah. Otonomi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja pendidikan yang meliputi pemerataan, mutu, relevansi, efektivitas, efisiensi, produktivitas,

dan inovasi pendidikan.

Otonomi = kemandirian = swa (swakelola, swadana, swasembada, swakarya, swalayan, dsb). Kemandirian adalah sifat tak tergantung pada pihak lain. Menurut para ahli, kemandirian memiliki lima komponen utama yaitu: (1) bebas, yakni tumbuhnya tindakan atas kehendak sendiri dan bukan karena pihak lain; (2) progresif dan ulet, seperti tampak pada usaha mengejar prestasi, penuh ketekunan, merencanakan dan mewujudkan harapan-harapan-nya; (3) berinisiatif, yakni mampu berpikir dan bertindak secara asli/orisinal/baru, kreatif dan penuh inisiatif; (4) pengendalian dari dalam, yakni kemampuan mengendalikan diri dari dalam, kemampuan mempengaruhi lingkungan atas prakarsanya sendiri; dan (5) kemantapan diri, yang ditunjukkan oleh harga diri dan percaya diri. Jadi, sekolah mandiri artinya sekolah yang memiliki otonomi (kewenangan dan tanggungjawab) yang signifikan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri dalam menyelenggarakan sekolah.

Otonomi manajemen sekolah dapat diartikan sebagai kemandirian pengelolaan urusan-urusan sekolah berdasarkan kemampuan, kebutuhan dan karakteristik yang dimiliki oleh sekolah tetapi tetap dalam sistem pendidikan nasional, model ini disebut manajemen berbasis sekolah (MBS). Dalam MBS, sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang signifikan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri.

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam

mengambil keputusan maka akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin.

Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis (2005: 152) setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu: 1) banyak orang memerlukan figur pemimpin, dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili 2) sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan 3) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Dalam Manajemen berbasis sekolah dimana memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu”.

B. Identifikasi Masalah

Ada beberapa faktor yang berkaitan erat dengan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah antara lain faktor kepemimpinan, sikap guru, peraturan pemerintah, dukungan birokrasi, budaya sekolah, sarana dan prasarana, lingkungan masyarakat, dan masalah finansial. Berdasarkan uraian di atas, maka ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi yaitu:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu?
2. Bagaimana dukungan birokrasi pendidikan pemerintah daerah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah?
4. Bagaimanakah penerapan manajemen berbasis sekolah di SMK 1 sedayu?
5. Bagaimana budaya sekolah untuk mendukung penerapan manajemen berbasis sekolah?

C. Pembatasan Masalah

Mengacu kepada identifikasi masalah di atas maka fokus penelitian dapat dibatasi pada: gaya kepemimpinan kepala sekolah dan penerapan manajemen berbasis sekolah SMK 1 Sedayu.

D. Perumusan Masalah

Dari identifikasi masalah tersebut maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah SMK 1 Sedayu?
2. Bagaimana Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMK 1 sedayu.
2. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 sedayu

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis maupun praktis. Berikut akan diuraikan manfaat teoritis dan praktis dari penelitian, yaitu :

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi penelitian yang akan datang dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Kepala Sekolah untuk menggunakan gaya memimpin yang efektif dalam menerapkan MBS di SMK 1

Sedayu di setiap urusan-urusan sekolah, dengan memberdayakan dan mensinergikan semua sumber daya sekolah.

b. Bagi Wakil Kepala Sekolah

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Wakil Kepala Sekolah untuk lebih mengembangkan Program di masing-masing bidang, sesuai dengan model MBS.

c. Bagi Guru

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk guru pendidik, sebagai salah satu komponen sekolah yang mempengaruhi keefektifan implementasi MBS melalui PBM di kelas.

d. Bagi Dewan Sekolah (orang tua, masyarakat, akademisi, dinas)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Dewan Sekolah sebagai pihak eksternal yang mempengaruhi implementasi MBS di SMK 1 Sedayu, untuk lebih meningkatkan dukungan, gagasan, moral, dan material.

e. Bagi Siswa

Hasil Penelitian ini diharapkan siswa dapat mematuhi, dan mengikuti Regulasi yang telah ditetapkan oleh Manajemen Sekolah sebagai salah satu bentuk dari unsur implementasi MBS di SMK 1 Sedayu.

f. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan meningkatkan wawasan pengetahuan dan sebagai aplikasi dari teori tentang manajemen pendidikan yang telah diperoleh selama di bangku perkuliahan.

g. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran, referensi, pengetahuan, inspirasi, cakrawala dan wawasan bagi mahasiswa lain untuk mengembangkan penelitian.

h. Bagi UNY

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pustaka bagi mahasiswa UNY pada umumnya dan Fakultas Teknik Jurusan Pendidikan Teknik Sipil pada khususnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa inggris leadership yang berasal dari kata leader yang berarti pemimpin. Menurut Nurkolis (2005: 153) dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan merupakan suatu rahasia yang sangat menentukan keberhasilan program-program pembangunan. Kepemimpinan mempunyai konotasi yang luar biasa. Kepemimpinan juga dikenal dalam beberapa tipe atau gaya, dimana masing-masing tipe atau gaya kepemimpinan tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan. Kepemimpinan menyangkut banyak aspek dari seorang pemimpin, sehingga terdapat ciri-ciri yang nantinya dapat mengidentifikasi apakah seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin atau bukan. Gaya kepemimpinan dan ciri-ciri seorang pemimpin bersifat dinamis sejalan dengan perkembangan organisasi, komunitas sosial atau masyarakat yang dipimpinnya. Oleh karena itu sangat sulit mengatakan tipe atau gaya kepemimpinan mana yang paling tepat dan paling berhasil, demikian pula halnya dengan ciri-ciri apa yang akan ditunjukkan oleh seorang pemimpin tersebut.

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi.

Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Sebagaimana dikatakan Hani Handoko (1999: 293) bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Bagaimanapun juga kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam kemampuan mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif.

- a. Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* berarti *being a leader* *power of leading* atau *the qualities of leader*. Secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau *leadership* telah didefinisikan oleh banyak para ahli antaranya adalah *Stoner* mengemukakan bahwa “ kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya” .
- b. Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, penorganisasian, pengawasan dan evaluasi.

- c. Kepemimpinan atau leadership dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

2. Pendekatan Kepemimpinan

Menurut Hani Handoko (1999: 295) ada beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau berperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada. Pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang

bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Nurkolis (2005: 166-167) gaya adalah sikap, gerak-gerik, atau lagak yang menandai ciri seseorang. Dalam hal ini pengertian gaya kepemimpinan bisa bermacam-macam, akan tetapi pada dasarnya masih mempunyai benang merah yang sama: (1) Gaya Kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. (2) Gaya Kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. (3) Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya dapat berubah bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan

dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Menurut Mulyasa (2003: 108) bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan.

Namun pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya. Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas dibebankan kepadanya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan

baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan. Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.

Gaya kepemimpinan yang berpola untuk mementingkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal. Pelaksanaan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada diluar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksananya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar tinggi. Pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang

konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Menurut Mulyasa (2003: 108) Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasioanal.

a. Pendekatan Sifat

Menurut Mulyasa (2003: 108) pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Penganut pendekatan sifat ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Menurut Sutisna (1993), pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif.

Menurut Tead yang dikutip oleh Mulyasa (2003: 109) dengan demikian, ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawahan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin :

- 1) Kekuatan fisik dan susunan syaraf
- 2) Penghayatan terhadap arah dan tujuan
- 3) Antusiasme
- 4) Keramahtamahan
- 5) Integritas
- 6) Keahlian teknis
- 7) Kemampuan mengambil keputusan

- 8) Intelegensia
- 9) Keterampilan memimpin
- 10) Kepercayaan.

b. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan

Setelah pendekatan sifat kepribadian, perhatian para pakar berbalik dan mengarahkan studi mereka kepada Perilaku pemimpin. Dalam pembahasan ini ini berturut-turut disajikan sebagai hasil studi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku (Mulyasa, 2003: 109).

1) Studi Kepemimpinan Universitas OHIO

Dikutip dari Mulyasa (2003: 109-110) bahwa Ide penelitian mengenai kepemimpinan dimulai tahun 1945 oleh Biro Urusan dan Penelitian Ohio State University. Penelitian ini memperoleh gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif (*initiating structur*) dan perhatian (*consideration*). Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memberi batasan dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Perhatian/*consideration* menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang ditandai saling percaya, menghargai, dan menghormati dengan bawahannya. Dengan mengkombinasikan dua dimensi pembuatan inisiatif dan perhatian dapat dibedakan menjadi empat gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Perhatian rendah, pembuatan inisiatif rendah.

- b) Perhatian tinggi, pembuatan inisiatif rendah.
- c) Perhatian tinggi, pembuatan inisiatif tinggi.
- d) Perhatian rendah, pembuatan inisiatif tinggi

2) Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Menurut Hersey and Blanchard yang dikutip oleh Mulyasa (2003: 110). Pusat Penelitian *Universitas Michigan* melakukan suatu penelitian pada saat yang hampir bersamaan dengan *Universitas Ohio*. Studi ini menghasilkan dua konsep yang disebut Orientasi bawahan dan produksi:

- a) Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan, sangat memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi.
- b) Pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi, sangat memperhatikan produksi, dan aspek-aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Jaringan Manajemen / Gaya Managerial Grid

Menurut Blake dan Mouton, yang dikutip oleh Mulyasa (2003: 110) salah satu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan secara jelas adalah jaringan manajemen (*Managerial grid*), ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang ditengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* yaitu:

- a) Manajer tim yang nyata (*the real team manager*),
- b) Manajemen club (*the country club management*),
- c) Tugas secara otokratis (*authocratic task managers*), dan
- d) Manajemen perantara (*organizational man management*)

4) Gaya Kepemimpinan menurut Likert

Menurut Likert yang dikutip oleh Mulyasa (2003: 111), bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan komunikasi. Selanjutnya ada empat sistem kepemimpinan dalam manajemen yaitu sebagai berikut:

- a) Sistem 1, dalam system ini pemimpin bergaya otoriter. Pemimpin hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
- b) Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*benevolent autthoritive*). Pemimpin mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya kepada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah tetapi bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
- c) Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan yang konsultatif. Pemimpin menentukan tujuan, dan mengemukakan pendapat berbagai ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan para bawahan.

Bawahan di sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

- d) Sistem 4, dalam sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif (*participative group*). Karena pemimpin dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan bersama. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya bersama atasannya.

Dari keempat sistem di atas, sistem ke empat mempunyai kesempatan untuk sukses sebagai pemimpin, karena mempunyai organisasi yang lebih produktif. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam tulisan ini adalah penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup ke dalam tiga aspek yaitu: gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan, dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan pada tugas terdiri dari empat indikator yaitu: (1) Pengawasan yang ketat, (2) pelaksanaan tugas, (3) memberi petunjuk, dan (4) mengutamakan hasil daripada proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan terdiri dari empat indikator yaitu: (1) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, (2) memberi dukungan, (3) kekeluargaan, dan (4) kerjasama. Dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tingkat kematangan bawahan terdiri dari empat indikator yaitu: (1) ketekunan bekerja, (2) aktif, (3) pengalaman

c. Pendekatan Situasioanal

Pendekatan situasioanal hampir sama dengan pendekatan perilaku,, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini.

1) Teori Kepemimpinan Kontingensi

Menurut teori Fiedler dan Chemers yang dikutip oleh Mulyasa (2003: 112-113), berdasarkan hasil penelitiannya tahun 1950, disimpulkan bahwa: seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena factor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena ada berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi. Menurut Fiedler tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu di pertimbangkan, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi. Ketiga faktor tersebut sesungguhnya merupakan tiga dimensi dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan:

a) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan

Hubungan ini sangat penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan bagaimana pemimpin diterima oleh anak buah. Pada umumnya hal ini didasarkan pada persepsi pemimpin mengenai suasana kelompok.

b) Struktur Tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas sebagai pekerjaan rutin atau tidak. Apabila struktur tugas cukup jelas maka prestasi setiap orang lebih mudah diawasi, serah tanggung jawab setiap orang lebih pasti.

c) Kekuasaan yang berasal dari organisasi

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana pemimpin mendapat kepatuhan anak buahnya, dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber organisasi. Pemimpin yang menerima kekuasaan yang jelas dari organisasi akan mendapat kepatuhan lebih dari karyawan.

Dari tiga dimensi tersebut Fiedler menentukan 2 jenis gaya kepemimpinan:

- (1) Pertama: gaya kepemimpinan yang pada mengutamakan tugas, yaitu pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan.
- (2) Kedua: gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

2) Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi

Menurut teori yang dikemukakan dikemukakan oleh Reddin dikutip dari Mulyasa (2003: 113) ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas. Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen, memiliki empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu *integrated*, *related*,

separated, dan *dedicated*. Menurut Reddin keempat gaya tersebut dapat menjadi efektif dan tidak efektif tergantung pada situasi. Gaya Kepemimpinan tersebut dikelompokkan ke dalam gaya kepemimpinan efektif dan tidak efektif:

a) Gaya efektif

- (1) *Executive*, gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok. Pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan mendapatkan individu sebagai manusia.
- (2) *Developer*, gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pimpinan yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.
- (3) *Benevolent Authorocrat*, gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas tetapi rendah terhadap hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang ia inginkan, tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
- (4) *Birokrat*, gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun terhadap hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharanya dan melaksanakannya.

b) Gaya yang tidak efektif

- (1) *Compromiser*, gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas maupun pada hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini merupakan pembuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui hambatan dan masalah.

- (2) *Missionary*, gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya tertarik pada keharmonisan dan tidak bersedia mengontrol hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.
- (3) *Autocrat*, gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada Hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.
- (4) *Deserter*, gaya ini memberikan perhatian yang rendah pada tugas maupun hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya mau memberikan dukungan dan memberikan struktur yang jelas serta tanggung jawab, hanya pada waktu dibutuhkan.

3) Teori Kepemimpinan Situasional

Menurut Mulyasa (2003: 115-116) pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task Behaviour*), perilaku hubungan (*Relationship Behaviour*), dan kematangan (*Maturity*). Dari ketiga faktor tersebut tingkat kematangan anak buah merupakan faktor dominan. Kematangan atau kedewasaan bukan sebagai sebatas usia atau emosional melainkan sebagai keinginan untuk menerima tanggungjawab, dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap yaitu: (a) hubungan tinggi dan tugas rendah, (b) tugas rendah dan hubungan

rendah, (c) tugas tinggi dan hubungan tinggi, dan (d) tugas tinggi dan hubungan rendah.

Pimpinan perlu mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan perkembangan setiap tahap, dan pada gambar di atas terdapat empat tahap. Pada tahap awal, ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas paling tepat. Pada tahap dua, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas masih penting karena belum mampu menerima tanggungjawab yang penuh. Namun kepercayaan dan dukungan pimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan makin akrabnya dengan bawahan dan dorongan yang diberikan kepada bawahan untuk berupaya lebih lanjut. Sedangkan pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mencari tanggungjawab lebih besar, sehingga pemimpin tidak perlu lagi bersifat otoriter. Dan pada tahap empat (akhir), bawahan lebih yakin dan mampu mengarahkan diri, berpengalaman serta pimpinan dapat mengurangi jumlah dukungan dan dorongan. Bawahan sudah mampu berdiri sendiri dan tidak memerlukan atau mengharapkan pengarahan yang detail dari pimpinannya. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional sangat tergantung dengan kematangan bawahan, sehingga perlakuan terhadap bawahan tidak akan sama baik dilihat dari umur atau masa kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

a) Gaya Mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan

memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan.

b) Gaya Menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai.

c) Gaya Melibatkan Diri (*Participating*)

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini mengikutsertakan karena pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan.

d) Gaya Mendelegasikan (*Delegating*)

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum.

d. Gaya Kepemimpinan Kontinum.

Menurut Tannenbaum dan Schmidt mengusulkan bahwa, seorang manajer perlu mempertimbangkan tiga perangkat kekuatan sebelum memilih gaya kepemimpinan yaitu: kekuatan yang ada dalam diri manajer sendiri, kekuatan yang ada pada bawahan, dan kekuatan yang ada dalam situasi. Sehubungan

dengan teori tersebut terdapat tujuh tingkat hubungan pemimpin dengan bawahan yaitu: (1) manajer mengambil keputusan dan mengumumkannya, (2) manajer menjual keputusan, (3) manajer menyajikan gagasan dan mengundang pertanyaan, (4) manajer menawarkan keputusan sementara yang masih diubah, (5) manajer menyajikan masalah, menerima saran, membuat keputusan, (6) manajer menentukan batas-batas, meminta kelompok untuk mengambil keputusan, dan (7) manajer membolehkan bawahan dalam batas yang ditetapkan atasan.

e. Teori Path-Goal dalam Kepemimpinan

Dikutip dari Iis Prasetyo (2009: 31 Agustus) dalam halaman *blog.uny.ac.id*. Sekarang ini salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori *path-goal*, teori *path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *initiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi. Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls*.

Menurut (Robbins, 2002) yang telah dikutip dari *blog uny.ac.id* oleh Iis

Prasetyo (2009: 31 Agustus). Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang (1) membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan (2) menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif. Masih dari halaman blog Iis Prasetyo (2009) Robert House mengenali empat perilaku pemimpin. Pemimpin yang berkarakter *directive-leader*, *supportive leader*, *participative leader* dan *achievement-oriented leader*. Berlawanan dengan pandangan Fiedler tentang perilaku pemimpin, House berasumsi bahwa pemimpin itu bersifat fleksibel. Teori *path-goal* mengimplikasikan bahwa pemimpin yang sama mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi. Model kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan. Model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu

dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. Model *path-goal* juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

1) **Kepemimpinan pengarah/ direktif** (*directive leadership*)

Pemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2) **Kepemimpinan pendukung / Supportif** (*supportive leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan ini memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3) **Kepemimpinan partisipatif** (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan

saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Goal-oriented leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

f. Kepemimpinan Transformasioanal

Dalam undang-undang No. 25 tahun 2000 tentang program pembangunan nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan. Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik dan demokratis. Untuk pendidikan dasar dan menengah, proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan MBS. Dalam melaksanakan MBS menurut Komite Reformasi Pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis.

Menurut Suyanto (Kompas 23 Maret: 2001) bahwa dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasioanal agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi.

Kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya

suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan - kebutuhan pengikut pada tarap yang lebih tinggi. Tipe kepemimpinan transformasional dapat sejalan dengan fungsi manajemen model MBS. *Pertama*, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. *Kedua*, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. *Ketiga*, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Menurut (Bass, 1985) yang dikutip oleh Hujair AH Sanaki (2003: 7) bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki kharisma yang mampu melakukan stimulasi intelektual para bawasanya sehingga bawahan mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi masalah-masalah organisasi. Maka, karakteristik kepemimpinan transformasional ditujukan melalui empat faktor perilaku, yaitu: inspirasional motivation, konsiderasi individual, stimulasi intelektual serta *idealized influence* kharismatik maka, secara rinci dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Memberi visi, misi, dengan menanamkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan atau anggotanya.
- 2) Inspirasi, artinya dapat mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara yang sederhana.

- 3) Simulasi intelektual, artinya menghargai kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Konsiderasi yang bersifat individual, artinya memberikan perhatian secara personal, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, dan bimbingan.

B. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen kerap kali dipertukarkan dengan istilah administrasi, demikian juga sebaliknya. Untuk memberikan pencerahan mengenai perbedaan antara administrasi dan manajemen, berikut ini disajikan deskripsi ringkas. Menurut Sergio Giovanni yang dikutip oleh Sudarwan Danim (2007: 31) bahwa istilah manajemen (*management*) dan administrasi (*administration*) adakalanya dipertukarkan atau hanya dibedakan secara nominal. MBS terlahir dengan beberapa nama yang berbeda, yaitu tata kelola berbasis sekolah (*school-based governance*), manajemen mandiri sekolah (*school self-manegement*), dan bahkan juga dikenal dengan *school site management* atau manajemen yang bermarkas di sekolah. Istilah manajemen sekolah : *School Based Management*, *Site Based Management*, *School Based Initiatives Self-Managing School*, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Pengelolaan Berbasis Sekolah, Manajemen Berbasis Madrasah dan acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Istilah-istilah tersebut memang mempunyai pengertian dengan penekanan yang sedikit berbeda. Namun, nama-nama tersebut memiliki roh yang sama, yakni sekolah diharapkan dapat menjadi lebih otonom dalam pelaksanaan manajemen

sekolahnya, khususnya dalam penggunaan 3M-nya, yakni man, money, dan material.

Berkaitan dengan hal itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi (administrasi merupakan inti dari manajemen); dan ketiga yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Dalam hal ini, istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal. Berdasarkan fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi-fungsi yang sama, yaitu: merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi.

Sejak beberapa waktu terakhir, kita dikenalkan dengan pendekatan “baru” dalam manajemen sekolah yang diacu sebagai manajemen berbasis sekolah (school based management) atau disingkat MBS. Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan

kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala sekolah merasa tak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil.

Oleh sebab itu semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian tentang MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap Manajemen berbasis sekolah dapat bermakna adalah desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh pusat terkait tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas. Tampaknya pemerintah dari setiap negara ingin melihat adanya transformasi sekolah. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang *signifikan, sistematis*, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar siswa yang meningkat di segala keadaan (*setting*), dengan demikian memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara. Manajemen berbasis sekolah selalu diusulkan sebagai satu strategi untuk mencapai transformasi sekolah.

Manajemen berbasis sekolah telah dilembagakan di tempat-tempat seperti Inggris, dimana lebih dari 25.000 sekolah telah mempraktikkannya lebih dari satu dekade. Atau seperti Selandia Baru atau Victoria, Australia atau di beberapa sistem sekolah yang besar) di Kanada dan Amerika Serikat, dimana terdapat pengalaman sejenis selama lebih dari satu dekade. Praktik manajemen berbasis sekolah di tempat-tempat ini tampaknya tidak dapat dilacak mundur. Satu indikasi skala dan lingkup minat terhadap manajemen berbasis sekolah diagendakan pada Pertemuan Menteri-menteri Pendidikan dari Negara APEC di Chili pada April 2004. APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*) merupakan satu jejaring 21 negara yang mengandung sepertiga dari populasi dunia. Tema dari pertemuan

adalah “mutu dalam pendidikan” dan tata kelola merupakan satu dari empat sub tema. Perhatian khusus diarahkan pada desentralisasi. Para menteri sangat menyarankan (*endorse*) manajemen berbasis sekolah sebagai satu strategi dalam reformasi pendidikan, tetapi juga menyetujui aspek-aspek sentralisasi, seperti kerangka kerja bagi akuntabilitas. Mereka mengakui bahwa pengaturannya akan bervariasi di masing-masing negara, merefleksikan keunikan.

Manajemen berbasis sekolah memiliki banyak bayangan makna. Ia telah diimplementasikan dengan cara yang berbeda dan untuk tujuan berbeda dan pada laju yang berbeda di tempat yang berbeda. Bahkan konsep yang lebih mendasar dari “sekolah” dan “manajemen” adalah berbeda, seperti berbedanya budaya dan nilai yang melandasi upaya-upaya pembuat kebijakan dan praktisi. Akan tetapi, alasan yang sama di seluruh tempat dimana manajemen berbasis sekolah diimplementasikan adalah bahwa adanya peningkatan otoritas dan tanggung jawab di tingkat sekolah, tetapi masih dalam kerangka kerja yang ditetapkan di pusat untuk memastikan bahwa satu makna system terpelihara. Satu implikasi penting adalah bahwa para pemimpin sekolah harus memiliki kapasitas membuat keputusan terhadap hal-hal signifikan terkait operasi sekolah dan mengakui dan mengambil unsur-unsur yang ditetapkan dalam kerangka kerja pusat yang berlaku di seluruh sekolah. Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama MBS adalah untuk: meningkatkan kinerja sekolah secara optimal melalui penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Kinerja sekolah meliputi kualitas, inovasi, efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Prinsip-prinsip tata kelola yang baik meliputi: partisipasi, transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, keadilan, efektifitas, efisiensi, demokrasi profesionalisme, dan kepastian jaminan mutu. (Slamet, 2010). Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah yang lainnya:

- a. Adanya Peningkatan efisiensi antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- b. Adanya Peningkatan mutu, dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif dan disinsentif.
- c. Adanya Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

3. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan

pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen, dimana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka.

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya. Para pendukung MBS berpendapat bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperan serta merencanakannya.

Para pendukung MBS menyatakan bahwa pendekatan ini memiliki lebih banyak maslahatnya ketimbang pengambilan keputusan yang terpusat. Maslahat itu antara lain menciptakan sumber kepemimpinan baru, lebih demokratis dan terbuka, serta menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia

dan prioritas program pembelajaran. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi (dua variabel penting bagi kinerja guru) dan pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar murid. MBS bahkan dipandang sebagai salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan guru dan staf yang berkualitas tinggi.

Penerapan MBS yang *efektif* secara *spesifik* mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut:

1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang akan dikembangkan di setiap sekolah..
5. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level

4. Alasan Diterapkan MBS

Otonomi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja pendidikan yang meliputi pemerataan, mutu, *relevansi*, *efektivitas*, *efisiensi*, *produktivitas*, dan *inovasi* pendidikan. Pendidikan tidak lagi semata-mata merupakan kewenangan dan tanggung jawab pemerintahan pusat, akan tetapi dibagi bersama antar tingkatan pemerintahan dan disebar/didistribusi ke pemerintahan daerah, hegemoni pemerintahan pusat menjadi pudar, keseragaman dan komonalitas menjadi kerdil, sebaliknya kebhinekaan disuburkan namun harus tetap dalam bingkai peraturan perundang-undangan yang berlaku secara nasional, mentalitas sentris dijangkar jauh-jauh, sebaliknya prakarsa dan kreativitas yang selama ini terpasung ditumbuh kembangkan, struktur organisasi yang semula sangat hirarkis dan gemuk dipangkas menjadi datar dan langsing, administrasi berlebihan dan manajemen yang kurang peka atau tanggap direvitalisasi, dan subordinasi mutlak diperbaiki menjadi kesetaraan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi pola manajemen yang sejalan dengan otonomi pendidikan. Dengan fleksibilitas sekolah yang lebih besar dalam mengelola sumberdayanya, sekolah akan semakin lincah meningkatkan mutu secara optimal. Sekolah adalah pihak yang paling mengetahui situasi kebutuhan dasar, sehingga dapat mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Telah banyak usaha peningkatan mutu pendidikan di tingkat pendidikan dasar tetapi hasilnya tidak begitu menggembirakan. Pola MPMBS yang kemudian diubah menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga mengakibatkan perbaikan tata pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah, baik transparansi,

akuntabilitas maupun kemandirian dalam pengembangan program dan pembiayaan (Depdiknas, 2007: 2). Dari berbagai studi dan pengamatan langsung di lapangan, hasil analisis menunjukkan bahwa paling tidak ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata:

1. Pertama, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada keluaran pendidikan (*output*) terlalu memusatkan pada masukan (*input*) dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan.
2. Kedua, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik. Hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada keputusan birokrasi dan seringkali kebijakan pusat terlalu umum dan kurang menyentuh atau kurang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah setempat. Di samping itu segala sesuatu yang terlalu diatur menyebabkan penyelenggara sekolah kehilangan kemandirian, insiatif, dan kreativitas. Hal tersebut menyebabkan usaha dan daya untuk mengembangkan atau meningkatkan mutu layanan dan keluaran pendidikan menjadi kurang termotivasi.
3. Ketiga, peran serta masyarakat terutama orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini hanya terbatas pada dukungan dana. Padahal peranserta mereka sangat penting di dalam proses-proses pendidikan antara lain pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas. Atas dasar pertimbangan tersebut, dilakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*).

5. Faktor Pendorong Perubahan Sistem Pendidikan dari Sentralistik menuju Desentralistik Pendidikan

Saat ini sedang berlangsung perubahan paradigma manajemen pemerintahan. Beberapa perubahan tersebut antara lain:

- a) Orientasi manajemen negara ke orientasi pasar. Aspirasi masyarakat menjadi pertimbangan pertama dalam mengolah dan menetapkan kebijaksanaan untuk mengatasi persoalan yang timbul.
- b) Orientasi manajemen pemerintahan yang otoritarian ke demokrasi. Pendekatan kekuasaan bergeser ke sistem yang mengutamakan peranan rakyat. Kedaulatan rakyat menjadi pertimbangan utama dalam tatanan yang demokratis.
- c) Sentralisasi kekuasaan ke desentralisasi kewenangan. Kekuasaan tidak lagi terpusat di satu tangan melainkan dibagi ke beberapa pusat kekuasaan secara seimbang.
- d) Sistem pemerintahan negara tidak jelas lagi batasnya (*boundary less organization*) akibat pengaruh dari tata-aturan global. Keadaan ini membawa akibat bahwa tata-aturan yang hanya menekankan tata-aturan nasional saja kurang menguntungkan dalam percaturan global.

Fenomena ini berpengaruh terhadap dunia pendidikan sehingga desentralisasi pendidikan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari. Tentu saja desentralisasi pendidikan bukan berkonotasi negatif, yaitu untuk mengurangi wewenang atau intervensi pejabat atau unit pusat melainkan lebih berwawasan

keunggulan Kebijakan umum yang ditetapkan oleh pusat sering tidak efektif karena kurang mempertimbangkan keragaman dan kekhasan daerah. Disamping itu membawa dampak ketergantungan sistem pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat (lokal), menghambat kreativitas, dan menciptakan budaya menunggu petunjuk dari atas.

Pada dasarnya manajemen berbasis lokasi dilaksanakan dengan meletakkan semua urusan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pengurangan administrasi pusat adalah konsekuensi dari yang pertama dengan diikuti pendelegasian wewenang dan urusan pada sekolah. Inovasi kurikulum menekankan pada pembaharuan kurikulum sebesar besarnya untuk meningkatkan kualitas dan persamaan hak bagi semua peserta didik. Kurikulum disesuaikan benar dengan kebutuhan peserta didik di daerah atau sekolah. Sebagai contoh: Manajemen berbasis lokasi yang merujuk ke sekolah, akan meningkatkan otonomi sekolah dan memberikan kesempatan kepada tenaga sekolah, orangtua, siswa, dan anggota masyarakat dalam pembuatan keputusan.

6. Konsep “MBS”

Dikutip dari bahan kuliah Manajemen Pendidikan (Slamet, 2010) bahwa MBS adalah model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, kebolehan, kemampuan dan kebutuhan sekolah. Dengan batasan seperti ini, maka MBS menjamin adanya keberagaman dalam pengelolaan sekolah, tetapi harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional. Tidak ada lagi penekanan pada keseragaman dan dijamin adanya keberagaman. Dalam MBS, sekolah memiliki *kewenangan dan tanggungjawab* lebih besar dalam menyelenggarakan urusan-

urusan sekolah, misalnya (proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan komponen yang lain) akan tetapi harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional/pusat.

Tabel 1. Pola Manajemen Lama menjadi Pola Manajemen Baru Pendidikan Kejuruan

Pola Lama	Pola Baru
<ul style="list-style-type: none"> • Subordinasi • Pengambilan keputusan terpusat • Ruang gerak kaku • Pendekatan birokratik • Sentralistik • Diatur • Over regulasi • Mengontrol • Mengarahkan • Menghindari resiko • Gunakan uang semuanya • Individual yang cerdas • Informasi terpribadi • Pendelegasian • Organisasi herarkis 	<ul style="list-style-type: none"> • Otonomi • Pengambilan keputusan partisipatif • Ruang gerak luwes • Pendekatan profesional • Desentralistik • Motivasi diri • Deregulasi • Mempengaruhi • Memfasilitasi • Mengelola resiko • Gunakan uang seefisiennya • Teamwork yang cerdas • Informasi terbagi • Pemberdayaan • Organisasi datar

7. Karakteristik MBS

Karakteristik Sekolah Menengah Kejuruan yang memiliki Sistem Manajemen Berbasis Sekolah, sebagai berikut: MBS yang ideal memiliki karakteristik sebagai berikut: a. fungsi-fungsi manajemen jelas, b) urusan-urusan sekolah komprehensif, c) pola manajemen sekolah yang desentralistik diterapkan,

d) tata kelola yang baik diterapkan, 5) pemantauan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dilakukan secara cermat, dan 6) siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan. (Slamet, 2010).

8. Dua Hal Inti Manajemen Berbasis Sekolah di SMK

a) Fungsi-fungsi Manajemen SMK

Menurut Slamet (2010) fungsi-fungsi dari sebuah manajemen SMK itu terdiri dari komponen-komponen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengevaluasian. Perencanaan, merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis akan disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Pengorganisasian merupakan proses mengelompokkan struktur jabatan dan pembagian tugas/wewenang sesuai dengan tujuan kerja. Pelaksanaan, merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengkoordinasian merupakan proses penyatuan komponen dari organisasi agar dalam merealisasikan kegiatan mempunyai satu tujuan maupun satu persepsi. Pengontrolan/pengevaluasian, dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan, dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan.

b) Substansi / Urusan SMK

Urusan-urusan SMK memiliki 13 komponen, komponen Urusan-urusan SMK sebagai berikut (Slamet, 2010):

- 1) Urusan PBM / Proses Belajar Mengajar (Pokok)
- 2) Urusan Kurikulum
- 3) Urusan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 4) Urusan Kesiswaan
- 5) Urusan Sarana dan Prasarana
- 6) Urusan Regulasi Sekolah
- 7) Urusan Keuangan dan Akuntansi
- 8) Urusan Administrasi
- 9) Urusan Penilaian
- 10) Urusan Hubungan SMK - DU/DI
- 11) Urusan Komite Sekolah
- 12) Urusan Pengembangan Kultur Sekolah
- 13) Urusan Kesekretariatan / Kearsipan

C. Kerangka Berpikir

Penelitian Gaya Kepemimpinan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu didasarkan pada teori kepemimpinan dan teori Manajemen Berbasis Sekolah:

1. Dasar Pemikiran Teori Gaya Kepemimpinan:

Penelitian ini dikembangkan dari teori kepemimpinan situasional dan teori

kepemimpinan yang sesuai dengan anjuran pemerintah dalam UU yang mengatur tentang Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu, peneliti mempunyai persepsi bahwa “kepemimpinan yang baik tergantung pada situasinya dan kepemimpinan yang baik harus bisa memotivasi dan mentransformasi kepada bawahannya“, Dari persepsi tersebut peneliti mengkombinasikan teori kepemimpinan Path-Goal dan Transformasional. Teori Path Goal yang terdiri dari: a) Kepemimpinan Direktif, b) Kepemimpinan Supportif, c) Kepemimpinan Partisipatif, d) Kepemimpinan *Goal Oriented*. Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari: a) Memberi visi misi, b) Inspirasi, c) Simulasi intelektual, d) Konsiderasi yang bersifat individual. Obyek dari penilaian gaya kepemimpinan ini adalah menilai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu.

2. Dasar Pemikiran Prinsip Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah:

SMK dapat dikatakan telah menerapkan Sistem Manajemen Berbasis Sekolah, dengan memiliki karakteristik MBs ideal dengan prinsip-prinsip sebagai berikut: a) fungsi-fungsi manajemen jelas, b) urusan-urusan sekolah komprehensif, c) pola manajemen sekolah yang desentralistik diterapkan, d) tata kelola yang baik diterapkan, e) pemantauan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dilakukan secara cermat, dan f) siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan. (Slamet, 2010)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan di SMK 1 Sedayu tepatnya di dusun Argomulyo Kemusuk Kidul yang terdapat dalam wilayah Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini adalah tentang “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu” Waktu pelaksanaan penelitian ini pada tanggal 14 Desember 2010 sampai dengan 8 Januari 2011.

B. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan (Suharsimi Arikunto, 1990: 309).

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data kuantitatif yang artinya datanya berupa angka-angka yang setelah di analisis akan disimpulkan secara kualitatif dalam bentuk kata-kata, dalam menganalisis data menggunakan model strategi analisis deskriptif analitik.

C. Proses Pencatatan dan Pengambilan Data

1. Macam-macam Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dari tangan pertama. Data penelitian ini berkaitan langsung dengan informan, karena datanya diambil

langsung diambil dari sampel melalui instrumen yang telah dibuat sebagai data kuantitatif, yang bersumber dari wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh suatu organisasi atau perorangan dari pihak lain yang telah mengumpulkan dan memindahkannya, seperti dokumen, cd, buku dan lain-lain.

2. Populasi dan Teknik Sampel Penelitian

a. Populasi Penelitian

Menurut Ary, dkk yang dikutip oleh Sukardi (2007: 53) populasi atau *population* mempunyai arti yang bervariasi, *population is all members of well defined class of people, events or object*. Masih dari Sukardi (2007: 53). Populasi penelitian pada prinsipnya adalah anggota kelompok yang tinggal bersama dalam satu tempat dan secara terencana menjadi target kesimpulan hasil penelitian.

Subyek dari penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan SMK 1 Sedayu. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu dinilai berdasarkan penilaian responden, yaitu *Stakeholders* (pemangku kepentingan) dalam hal ini pihak yang dipengaruhi dan mempengaruhi Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu didalam manajemen sekolah itu sendiri (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah).

b. Teknik Sampel Penelitian

Menurut Sukardi (2007: 64) teknik memilih sampel yang termasuk dari

nonprobabilitas adalah sampel dengan dasar bertujuan, teknik ini juga populer disebut sebagai *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah bagian dari teknik non probabilitas untuk memilih sampel dengan dasar bertujuan, misalnya dengan pertimbangan profesional. Sedangkan sampel sendiri pada prinsipnya adalah bagian dari populasi yang diambil oleh peneliti untuk mewakili populasi yang ada. Jumlah Sampel responden dalam penelitian ini adalah 30 orang.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode dalam pengambilan data penelitian menggunakan instrument yang berupa Kuesioner / Angket. Menurut Suharsimi Arikunto (1992: 134) angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Dalam penelitian ini jenis angket yang digunakan adalah angket semi terbuka. Angket semi terbuka adalah angket yang memberikan kebebasan menjawab selain dari alternatif jawaban yang sudah tersedia. Alasan menggunakan angket sebagai alat ukur untuk mengetahui atau memperoleh informasi tentang “Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu” yang sesuai dengan fakta di SMK 1 Sedayu. Penggunaan angket lebih memudahkan responden, ukuran di dalam pengisiannya, angket dapat dibagikan secara serentak dan dapat diisi oleh responden menurut kecepatan masing-masing.

D. Variabel Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (1992: 10), variabel adalah segala sesuatu yang ditata dalam suatu kegiatan penelitian (*point to be noticed*). Variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tentang “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah” Variabel Penelitian ini terdiri dari dua variabel:

1. Variabel: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah
2. Variabel: Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

E. Instrumen Penelitian

1. Penyusunan Instrumen

a. Gaya Kepemimpinan Sekolah

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah (Suharsimi Arikunto, 1990: 134)

Instrumen tentang gaya penelitian ini dikembangkan dari teori kepemimpinan situasional dan teori kepemimpinan yang sesuai dengan anjuran pemerintah dalam UU yang mengatur tentang Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu, peneliti mempunyai persepsi bahwa “kepemimpinan yang baik tergantung pada situasinya dan kepemimpinan yang baik harus bisa memotivasi dan mentransformasi kepada bawahannya“, Dari persepsi tersebut peneliti mengkombinasikan teori kepemimpinan Path-Goal dan Transformasional.

Indikator Gaya Kepemimpinana **Teori PathGoal**: (1) Kepemimpinan Direktif, (2) Kepemimpinan Supportif, (3) Kepemimpinan Partisipatif, (4)

Kepemimpinan *Goal Oriented*. Indikator Gaya Kepemimpinan **Transformasional**: (1) Memberi visi misi, (2) Inspirasi, (3) Simulasi intelektual, (4) Konsiderasi yang bersifat individual. Obyek dari penilaian gaya kepemimpinan ini adalah menilai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian mengenai penilaian terhadap sikap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah menggunakan *Skala Likert*. Alasan peneliti menggunakan skala likert daripada skala *interval*, *ordinal*, *Guttman*, dan *Thurstone*, karena *Skala Likert* cocok untuk mengukur tentang obyek penelitian yang kaitannya dengan sikap/ perilaku seseorang dalam suatu lembaga. Selanjutnya *Skala Likert* mempunyai lima pilihan jawaban sikap terhadap Obyek, yaitu; SS= Sangat Setuju, S= Setuju, N= Netral, TS= Tidak Setuju, STS= Sangat Tidak Setuju. Terdiri atas 40 butir pertanyaan tentang gaya kepemimpinan, yang terdiri dari pernyataan positif dan negative.

Tabel 2. Bobot Skala Likert untuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Bobot	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
5	SS	STS
4	S	TS
3	N	N
2	TS	S
1	STS	STS

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Variabel Penelitian (X)	Indikator	No. Item Instrument	Jml
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	1. Kepemimpinan direktif	1,2,3,4,5	5
	2. Kepemimpinan supportif	6,7,8,9,10	5
	3. Kepemimpinan partisipatif	11,12,13,14,15	5
	4. Kepemimpinan <i>goal oriented</i>	16,17,18,19,20	5
	5. Memberi visi misi	21,22,23,24,25	5
	6. Inspirasi	26,27,28,29,30	5
	7. Simulasi intelektual	31,32,33,34,35	5
	8. Konsiderasi yang bersifat individual	36,37,38,39,40	5
Jumlah			40

b. Penyusunan Instrumen Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Instrumen tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk dasar kisi-kisi sehingga datanya bisa mendeskripsikan keadaan SMK 1 Sedayu, apakah memang telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu untuk menggambarkan sejauh mana SMK 1 Sedayu menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, maka harus ada indikator yang digunakan dalam penelitian.

Indikator Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah: (1) fungsi-fungsi manajemen jelas, (2) urusan-urusan sekolah komprehensif, (3) pola manajemen sekolah yang desentralistik diterapkan, (4) tata kelola yang baik diterapkan, (5) pemantauan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dilakukan secara cermat, dan (6) siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan. Terdiri atas 30 butir pertanyaan penerapan yang terdiri dari pernyataan positif dan negatif.

Tabel 4. Bobot Skala Likert untuk MBS

Bobot	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
5	SS	STS
4	S	TS
3	N	N
2	TS	S
1	STS	STS

Tabel 5. Kisi-kisi Instrumen Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

Variabel Penelitian (Y)	Indikator	No. Item Instrument	Jml
Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah	1.Fungsi-fungsi manajemen jelas	1,2,3,4,5	5
	2.Urusan-urusan sekolah komprehensif	6,7,8,9,10	5
	3.Pola manajemen sekolah disentralistik	11,12,13,14,15	5
	4.Tata kelola yang baik diterapkan	16,17,18,19,20	5
	5.Pemantauan / supervisi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	21,22,23,24,25	5
	6.Siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan.	26,27,28,29,30	5
Jumlah			30

2. Hasil Uji Coba Instruman Validitas dan Reliabilitas

Menurut Sukardi (2007: 122) secara metodologis, validitas suatu tes dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu validitas: isi, konstruk, konkuren, dan prediksi. Keempat macam validitas tersebut sering dikelompokkan menjadi dua macam, menurut rentetan berpikirnya. Kedua macam validitas itu, yaitu validitas logik dan validitas empirik.

Validitas logik pada prinsipnya mencakup validitas isi, yang ditentukan utamanya atas dasar pertimbangan (*judgement*) dari para pakar. Kelompok validitas yang lain adalah validitas empirik, dinamakan seperti itu karena ditentukan dengan menghubungkan performansi sebuah tes terhadap kriteria penampilan tes lainnya dengan formulasi statistik.

Menurut Sugiyono (2006: 173), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Meteran yang valid dapat mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang, meteran tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat. Instrumen yang reliabel adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Alat ukur yang terbuat dari karet adalah contoh instrumen yang tidak reliabel.

Instrumen dikatakan valid jika r hitung $>$ r tabel, jika tidak berarti invalid, nilai r tabel didapat dari $N: 30$, dengan $\alpha 5\%$, nilai r tabelnya adalah 0,36 Tabel (Sugiyono, 2010: 333). Instrumen memiliki reliabilitas baik, jika nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60 dan kurang baik jika *Cronbach Alpha* $<$ 0,60 (Duwi Priyatno, 2008: 172). Hasil dari perhitungan validitas, reliabilitas, dan statistik terdapat dalam lampiran tujuh.

1) Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

a) Kepemimpinan Direktif

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: KD 1: 0,789; KD 2: 0,633; KD 3: 0,680; KD 4: 0,676; KD5: 0,507. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $>$ 0,36, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*:

$0,84 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, butir soal kepemimpinan direktif pada nomor: 1,2,3,4,5 sudah valid dan reliabel.

b) Kepemimpinan Supportif

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: KS 6: 0,641; KS 7: 0,839; KS 8: 0,747; KS 9: 0,698; KS 10: 0,712. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,87 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, butir soal kepemimpinan supportif pada nomor: 6,7,8,9,10 sudah valid dan reliabel.

c) Kepemimpinan Partisipatif

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: KP 11: 0,617 KP 12: 0,833; KP 13: 0,819; KP 14: 0,702; KP 15: 0,769. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,88 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal kepemimpinan partisipatif pada nomor: 11, 12, 13, 14, 15 sudah valid dan reliabel.

d) Kepemimpinan Goal Oriented

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: KGO

16: 0,566; KGO 17: 0,704; KGO 18: 0,482; KGO 19: 0,791; KGO 20: 0,541. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,79 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal kepemimpinan goal oriented pada nomor: 16, 17, 18, 19, 20 sudah valid dan reliabel.

e) Memberi Visi Misi

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: MV 21: 0,822; MV 22: 0,700; MV 23: 0,725; MV 24: 0,773; MV 25: 0,461. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,86 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal kepemimpinan member visi dan misi pada nomor: 21, 22, 23, 24, 25 sudah valid dan reliabel.

f) Inspirasi

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: IN 26: 0,546; IN 27: 0,745; IN 28: 0,636; IN 29: 0,538; IN 30: 0,601. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*:

0,81 > 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal kepemimpinan inspirasi pada nomor. 26, 27, 28, 29, 30 sudah valid dan reliabel.

g) Simulasi Intelektual

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: SI 31: 0,541; SI 32: 0,523; SI 33: 0,650; SI 34: 0,388; SI 35: 0,733. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung > 0,36, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: 0,77 > 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal kepemimpinan simulasi intelektual pada nomor. 31, 32, 33, 34, 35 sudah valid dan reliabel.

h) Konsiderasi Yang Bersifat Individual

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: KI 36: 0,442; KI 37: 0,781; KI 38: 0,599; KI 39: 0,716; KI 40: 0,686. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung > 0,36, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: 0,83 > 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual nomor 36, 37, 38, 39, 40 sudah valid dan reliabel.

2) Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

a) Fungsi-fungsi Manajemen Jelas

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: FM 1: 0,749; FM 2: 0,803; FM 3: 0,728; FM 4: 0,379; FM 5: 0,627. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,83 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal fungsi-fungsi manajemen jelas pada nomor 1, 2, 3, 4, 5 sudah valid dan reliabel.

b) Urusan Sekolah Komprehensif

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: USK 6: 0,624; USK 7: 0,587; USK 8: 0,541; USK 9: 0,529; USK 10: 0,750. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,79 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal urusan-urusan sekolah komprehensif pada nomor 6, 7, 8, 9, 10 sudah valid dan reliabel.

c) Pola Manajemen Desentralistik

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r hitung adalah: PMD 11: 0,378; PMD 12: 0,570; PMD 13: 0,502; PMD 14: 0,406; PMD 15: 0,518.

Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat $r_{hitung} > 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,69 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal pola manajemen desentralistik pada nomor 11, 12, 13, 14, 15 sudah valid dan reliabel.

d) Tata Kelola Yang Baik Diterapkan

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r_{hitung} dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r_{hitung} adalah: TKB 16: 0,661; TKB 17: 0,668; TKB 18: 0,731; TKB 19: 0,541; TKB 20: 0,463. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat $r_{hitung} > 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,81 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal pola manajemen desentralistik pada nomor 16, 17, 18, 19, 20 sudah valid dan reliabel.

e) Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r_{hitung} dari indikator lima butir soal kepemimpinan. Secara rinci nilai r_{hitung} adalah: SPM 21: 0,684; SPM 22: 0,694; SPM 23: 0,537; SPM 24: 0,661; SPM 25: 0,790. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat $r_{hitung} > 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,83 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal supervisi pelaksanaan MBS pada nomor 21, 22, 23, 24, 25 sudah valid dan reliabel.

f) Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah Diterapkan

Dari hasil analisis perhitungan validitas butir soal didapat r hitung dari indikator lima butir soal kepemimpinan Secara rinci nilai r hitung adalah: PMS 26: 0,511; PMS 27: 0,585; PMS 28: 0,743; PMS 29: 0,662; PMS 30: 0,445. Hasil perhitungan validitas dari lima soal didapat r hitung $> 0,36$, sehingga dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan reliabilitas didapat nilai *Cronbach Alpha*: $0,79 > 0,60$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, lima butir soal siklus pengembangan manajemen sekolah pada nomor 26, 27, 28, 29, 30 sudah valid dan reliabel.

F. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini berupa data yang bersifat kuantitatif. yang berbentuk angka-angka dan dapat diukur persentasenya, selanjutnya diadakan interpretasi ke dalam hasil yang bersifat kualitatif. Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik statistik deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran faktual tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK 1 Sedayu dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Penelitian deskriptif disajikan dalam mencari validitas, realibilitas, modus, mean, standar deviasi, persentase. Sebagai pedoman dalam menganalisis data peneliti menetapkan langkah sebagai berikut:

1. Menghitung jumlah skor dari pertanyaan yang diperoleh butir instrumen.
2. Tabulasi skoring
3. Menganalisis soal instrument dalam statistik deskriptif

4. Menghitung persentase nilai skor yang diperoleh
5. Menafsirkan persentase nilai skor tersebut kedalam interpretasi, yaitu hasil perhitungan yang berupa angka persentase dideskripsikan ke dalam bentuk sifat yang menunjukkan: amat baik, baik, cukup baik, kurang baik, tidak baik. Proses pengkategorian dalam penelitian ini dinyatakan dalam % yang mengacu pada versi “Bambang Prasetyo”, seperti yang ditunjukan di dalam Tabel 6.

Tabel 6. Panduan Kategori

Angka dalam Persen (%)	Interpretasi	Kategori
81%-100%	Sangat Tinggi	Amat Baik
61%-80%	Tinggi	Baik
41%-60%	Cukup Tinggi	Cukup Baik
21%-40%	Rendah	Kurang Baik
0%-20%	Rendah Sekali	Tidak Baik

Rumus Persentase:

$$Ps \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

Keterangan :

Ps % : Persentase

$\sum P$: Skor yang diperoleh

$\sum PI$: Skor Ideal

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi, Waktu dan Data Penelitian

1. Deskripsi Lokasi dan Waktu

Penelitian ini telah dilaksanakan pada tanggal 14 Desember 2010 sampai dengan 8 Januari 2011 di SMK 1 Sedayu, tepatnya di dusun Kemusuk Argomulyo Kecamatan Sedayu Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini tentang “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu”. Sampel yang diambil sebanyak 30 responden dari keseluruhan populasi. Sampelnya berasal dari *stakeholders* SMK 1 Sedayu yang terdiri dari wakasek, guru, staff, dan dewan sekolah. Data skor instrumen penelitian terlampir (lampiran dua).

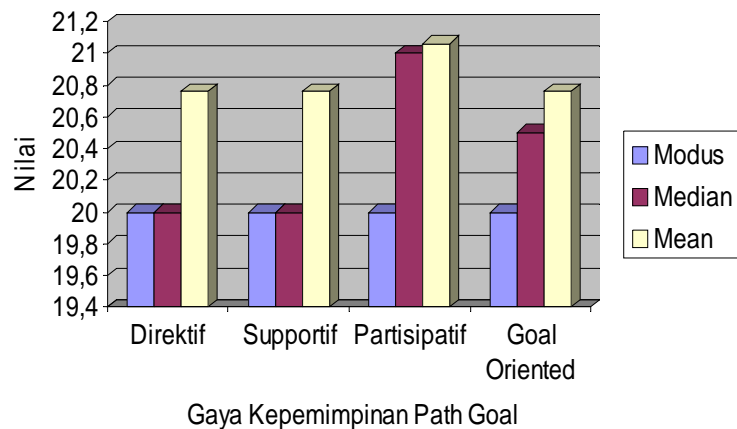
2. Deskripsi Data Penelitian

a) Gaya Kepemimpinan

(1) Kepemimpinan Path Goal

Dari hasil perhitungan statistik, diperoleh nilai mean (rata-rata) dari lima soal di setiap indikator. Nilai Meannya adalah: kepemimpinan direktif 20,76; kepemimpinan supportif 20,76; kepemimpinan partisipatif 21,06; kepemimpinan goal oriented 20,76. Kemudian untuk nilai tengah (median) adalah: kepemimpinan direktif 20; kepemimpinan supportif 20; kepemimpinan partisipatif 21; kepemimpinan *goal oriented* 20,5. Kemudian untuk nilai yang sering muncul (modus) adalah: kepemimpinan direktif 20; kepemimpinan supportif 20; kepemimpinan partisipatif 20; kepemimpinan goal oriented 20. Sedangkan nilai

standar deviasinya adalah: kepemimpinan direktif 2,71; kepemimpinan supportif 3,002; kepemimpinan partisipatif 2,99; kepemimpinan *goal oriented* 2,76.

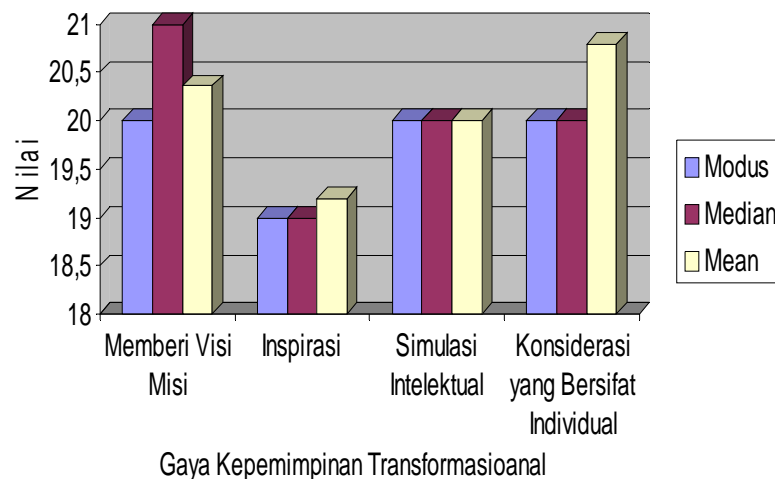


Gambar 1. Diagram Statistik Gaya Kepemimpinan Path Goal.

(2) Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil perhitungan statistik, diperoleh nilai mean (rata-rata) dari lima soal di setiap indikator. Nilai Meannya adalah: kepemimpinan memberi visi dan misi 20,36; kepemimpinan inspirasi 19,2; kepemimpinan simulasi intelektual 20; kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual 20,8. Kemudian untuk nilai tengah (median) adalah: kepemimpinan memberi visi dan misi 21; kepemimpinan inspirasi 19; kepemimpinan simulasi intelektual 20; kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual 20,. Kemudian untuk nilai yang sering muncul (modus) adalah: kepemimpinan memberi visi dan misi 20; kepemimpinan inspirasi 19; kepemimpinan simulasi intelektual 20; kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual 20. Sedangkan nilai standar deviasinya adalah: kepemimpinan memberi

visi dan misi 3,045; kepemimpinan inspirasi 2,90; kepemimpinan simulasi intelektual 2,77; kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual 2,49.

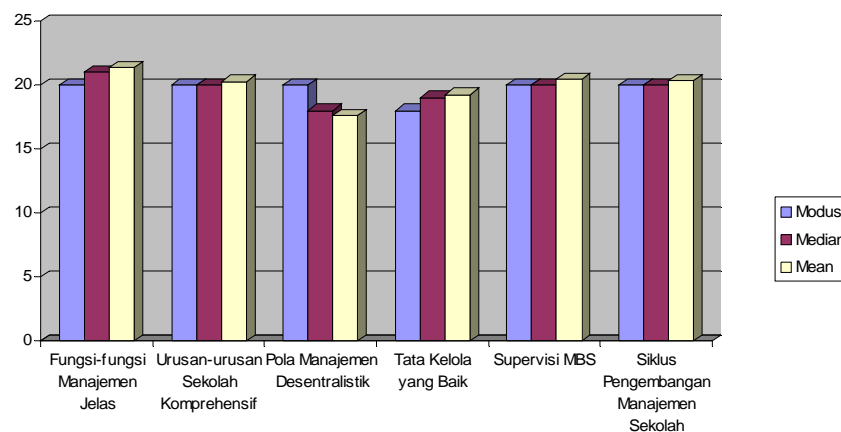


Gambar 2. Diagram Statistik Gaya Kepemimpinan Transformasional

b) Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Dari hasil perhitungan statistik, diperoleh nilai mean (rata-rata) dari lima soal di setiap indikator. Nilai Meannya adalah: fungsi-fungsi manajemen jelas 21,33; urusan-urusan sekolah komprehensif 20,26; pola manajemen desentralistik diterapkan 17,63; tata kelola yang baik 19,233; pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS 20,433; siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan 20,3. Kemudian untuk nilai tengah (median) adalah: fungsi-fungsi manajemen jelas 21; urusan-urusan sekolah komprehensif 20; pola manajemen desentralistik diterapkan 18; tata kelola yang baik 19; pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS 20; siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan 20. Kemudian untuk nilai yang sering muncul (modus) adalah: fungsi-fungsi manajemen jelas 20; urusan-urusan sekolah komprehensif 20; pola manajemen desentralistik

diterapkan 20; tata kelola yang baik 18; pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS 20; siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan 20. Sedangkan nilai standar deviasinya adalah: fungsi-fungsi manajemen jelas 2,83; urusan-urusan sekolah komprehensif 2,25; pola manajemen desentralistik diterapkan 2,79; tata kelola yang baik 3,16; pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS 2,75; siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan 2,38.



Gambar 3. Diagram Statistik Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

B. Hasil Penelitian

a. Gaya Kepemimpinan

1) Kepemimpinan Direktif

Tabel 7. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan Direktif	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	1	129	150	86
	2	120	150	80
	3	123	150	82
	4	125	150	83,33
	5	126	150	84
Rata-rata				83,4

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan Direktif adalah 86%, 80%, 82%, 83,3%, 84% dengan rata-rata perolehan sebesar 83,06%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan direktif “amat baik”.

2) Kepemimpinan Supportif

Tabel 8. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Supportif

Kepemimpinan Supportif	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	6	125	150	83,33
	7	129	150	86
	8	126	150	84
	9	119	150	79,33
	10	124	150	82,66
Rata-rata				83,05

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan Supportif adalah 83,3%, 86%, 84%, 79,33%, 82,66% dengan rata-rata perolehan sebesar 83,05%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan supportif “amat baik”.

3) Kepemimpinan Partisipatif

Tabel 9. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	11	130	150	86,66
	12	126	150	84
	13	128	150	85,33
	14	125	150	83,33
	15	123	150	82
Rata-rata				84,26

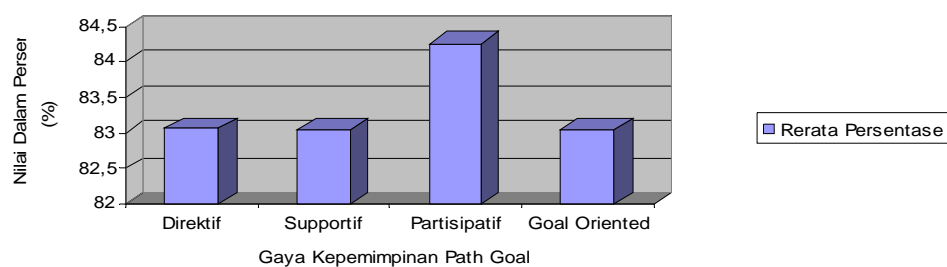
Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan Partisipatif adalah 86,66%, 84%, 85,33%, 83,33%, 82% dengan rata-rata perolehan sebesar 84,26%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif “amat baik”.

4) Kepemimpinan *Goal Oriented*

Tabel 10. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan *Goal Oriented*

Kepemimpinan <i>Goal Oriented</i>	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	16	130	150	86,66
	17	125	150	83,33
	18	126	150	84
	19	125	150	83,33
	20	117	150	78
Rata-rata				83,04

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan *Goal Oriented* adalah 86,66%, 83,33%, 84%, 83,33%, 78% dengan rata-rata perolehan sebesar 83,04%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan *goal oriented* “amat baik”.



Gambar 4. Diagram Rerata Persentase Gaya Kepemimpinan Path Goal

5) Kepemimpinan Memberi Visi dan Misi

Tabel 11. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Memberi Visi dan Misi

Kepemimpinan Memberi Visi dan Misi	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	21	135	150	90
	22	110	150	73,33
	23	126	150	84
	24	118	150	78,66
	25	117	150	78
Rata-rata				80,79

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan Memberi Visi Misi adalah 90%, 73,33%, 84%, 78,66%, 78% dengan rata-rata perolehan sebesar 80,79%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan memberi visi misi “ baik”.

6) Kepemimpinan Inspirasi

Tabel 12. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Inspirasi

Kepemimpinan Inspirasi	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	26	110	150	73,33
	27	118	150	78,66
	28	121	150	80,66
	29	112	150	74,66
	30	109	150	72,66
Rata-rata				75,99

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan Inspirasi adalah 73,33%, 78,66%, 80,66%, 74,66%, 72,66% dengan rata-rata perolehan sebesar 75,99%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya

kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan inspirasi “baik”.

7) Kepemimpinan Simulasi Intelektual

Tabel 13. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Simulasi Intelektual

Kepemimpinan Simulasi Intelektual	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	31	112	150	74,66
	32	119	150	79,33
	33	121	150	80,66
	34	124	150	82,66
	35	124	150	82,66
Rata-rata				74,66

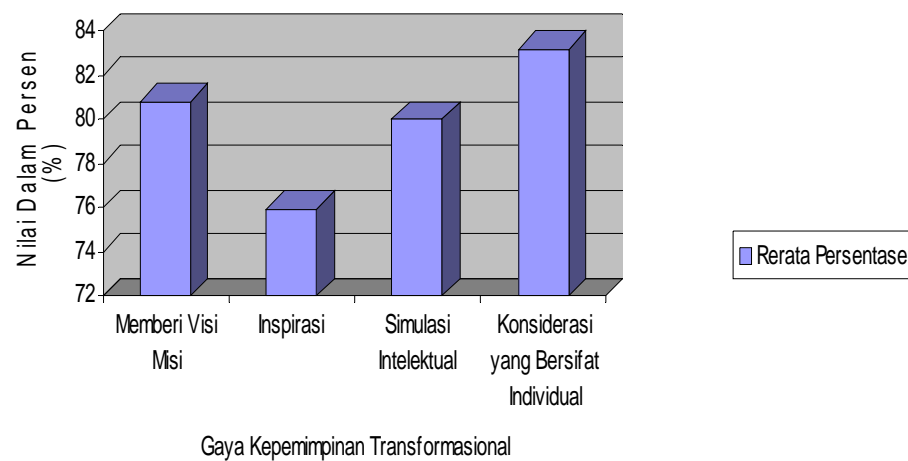
Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan Simulasi Intelektual adalah 74,66%, 79,33%, 80,66%, 82,66%, 82,66% dengan rata-rata perolehan sebesar 79,99%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan simulasi intelektual “ baik”.

8) Kepemimpinan Konsiderasi yang Bersifat Individual

Tabel 14. Data Skor dan Persentase Kepemimpinan Konsiderasi yang Bersifat Individual

Kepemimpinan Konsiderasi yang Bersifat Individual	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	36	128	150	85,33
	37	127	150	84,66
	38	120	150	80
	39	126	150	84
	40	123	150	82
Rata-rata				83,19

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator gaya kepemimpinan Konsiderasi yang bersifat individual adalah 85,33%, 84,66%, 80%, 84%, 82% dengan rata-rata perolehan sebesar 83,19%. Mengacu pada Tabel 6, maka gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual “amat baik”.



Gambar 5. Diagram Rerata Persentase Gaya Kepemimpinan Transformatif

b. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

1) Fungsi-Fungsi Manajemen Jelas

Tabel 15. Data Skor dan Persentase Fungsi-fungsi Manajemen Jelas

Fungsi-fungsi Manajemen Jelas	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	1	131	150	87,33
	2	130	150	86,66
	3	132	150	88
	4	123	150	82
	5	124	150	82,66
Rata-rata				85,33

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator fungsi-fungsi manajemen jelas adalah 87,33%; 86,66%; 88%; 82%; 82,66% dengan rata-rata perolehan sebesar 85,33%. Mengacu pada Tabel 6, maka kejelasan Fungsi-fungsi Manajemen SMK 1 Sedayu “amat baik”.

2) Urusan-urusan Sekolah Komprehensif

Tabel 16. Data Skor dan Persentase Urusan-urusan Sekolah Komprehensif

Urusan-urusan Sekolah Komprehensif	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	6	127	150	84,66
	7	113	150	75,33
	8	121	150	80,66
	9	121	150	80,66
	10	122	150	81,33
Rata-rata				80,52

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator Urusan-urusan sekolah secara komprehensif adalah 84,66%; 75,33%; 80,66%; 80,66%; 81,33% dengan rata-rata perolehan sebesar 80,52%. Mengacu pada Tabel 6, maka Urusan-urusan sekolah SMK 1 Sedayu secara komprehensif “baik”.

3) Pola Manajemen Desentralistik

Tabel 17. Data Skor dan Persentase Pola Manajemen Desentralistik

Pola Manajemen Desentralistik	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	11	105	150	70
	12	106	150	70,66
	13	118	150	78,66
	14	79	150	52,66
	15	114	150	76
Rata-rata				69,72

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator Pola manajemen desentralistik adalah 70%; 70,66%; 78,66%; 52,66%; 76,66% dengan rata-rata perolehan sebesar 69,72%. Mengacu pada Tabel 6, maka pola manajemen SMK 1 Sedayu secara desentralistik “baik”.

4) Tata Kelola Yang Baik

Tabel 18. Data Skor dan Persentase Tata Kelola Yang Baik

Tata Kelola Yang Baik	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	16	114	150	76
	17	125	150	83,33
	18	129	150	86
	19	96	150	64
	20	103	150	68,66
Rata-rata				75,59

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator Tata kelola yang baik adalah 76%; 83,33%; 86%; 64%; 68,66% dengan rata-rata perolehan sebesar 75,59%. Mengacu pada Tabel 6, maka tata kelola yang baik telah diterapkan di SMK 1 Sedayu secara “baik”.

5) Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS

Tabel 19. Data Skor dan Persentase Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS

Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	21	126	150	84
	22	124	150	82,66
	23	117	150	78
	24	122	150	81,33
	25	124	150	82,66
Rata-rata				81,73

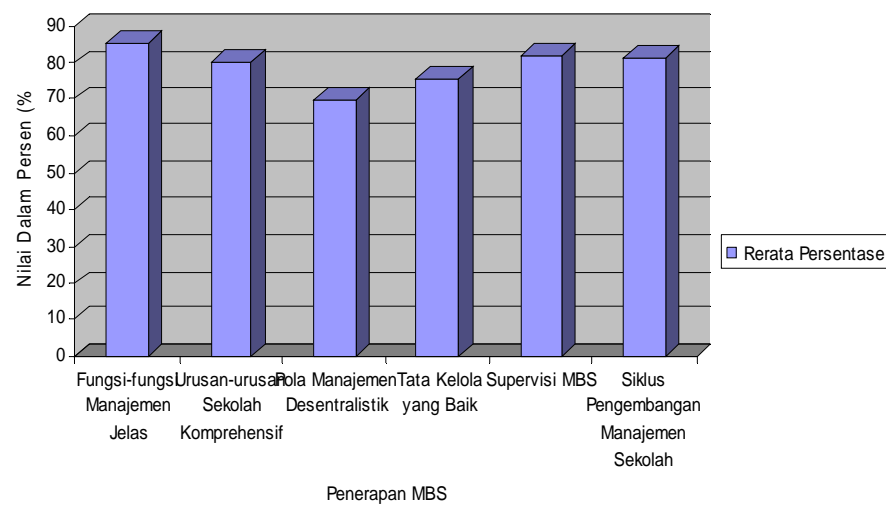
Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS adalah 84%; 82,66%; 78%; 81,33%; 82,66% dengan rata-rata perolehan sebesar 81,73%. Mengacu pada Tabel 6 maka pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS yang diterapkan di SMK 1 Sedayu “amat baik”.

6) Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah

Tabel 20. Data Skor dan Persentase Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah

Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah	Nomor Butir Soal/Item	Skor yang Diperoleh	Skor Ideal	Persentase
	26	131	150	87,33
	27	115	150	76,66
	28	118	150	78,66
	29	120	150	80
	30	126	150	84
Rata-rata				81,19

Rincian Persentase dari lima butir pertanyaan tentang indikator Siklus pengembangan manajemen sekolah MBS adalah 86,66%; 76,66%; 78,66%; 80%; 84% dengan rata-rata perolehan sebesar 81,19%. Mengacu pada Tabel 6, maka pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS yang diterapkan di SMK 1 Sedayu “amat baik”.



Gambar 6. Diagram Rerata Persentase Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

C. Pembahasan

Data pada penelitian ini untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK 1 Sedayu. Indikator Gaya Kepemimpinan yang diambil dari teori kepemimpinan positif. Penggabungan dari Teori Kepemimpinan *Path Goal* yang terdiri dari kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportif, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan *Goal oriented* dan Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah yang disarankan oleh pemerintah dengan teori Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari kepemimpinan yang memberi visi dan misi, kepemimpinan inspirasi, kepemimpinan simulasi intelektual, kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual. Selain tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK 1 Sedayu, juga kaitannya dalam mengetahui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Data dari setiap indikator variabel akan dibahas pada uraian berikut ini:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari hasil penelitian di lapangan, diperoleh persentase dari empat gaya kepemimpinan Path Goal. Rincian perolehan persentasenya adalah: direktif 83,06 %; supportif 83,05 %; partisipatif 84,26 % , dan goal oriented 83,04 %. Maka diperoleh rerata persentase dari gaya kepemimpinan Path Goal 83,35 % artinya memiliki interpretasi yang sangat tinggi dengan kategori “amat baik” (81-100%). Selanjutnya untuk perolehan persentase gaya kepemimpinan transformasional, diperoleh rincian persentase sebagai berikut: memberi visi dan misi 80,79 %; Inspirasi 75,99 %; simulasi intelektual 79,99 %; konsiderasi yang bersifat individual 83,19 %. Maka diperoleh rerata persentase dari gaya kepemimpinan transformasional 79,99 %; artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61 - 81%).

2. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Dari hasil penelitian di lapangan, maka diperoleh persentase dari indikator-indikator dari Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Rincian perolehan persentasenya adalah: fungsi-fungsi manajemen jelas 85,33 %; urusan-urusan sekolah komprehensif 80,52 %; pola manajemen desentralistik 69,72 %; tata kelola yang baik diterapkan 75,59 %; pemantauan/supervisi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah 81,73 %, siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan 81.19 %. Maka diperoleh rerata persentase dari penerapan manajemen berbasis sekolah di SMK 1 Sedayu 79,01 %., artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%).

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan berdasarkan rumusan masalah, tentang bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu dan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah tersebut:

1. Gaya kepemimpinan
 - a. Dari hasil penelitian gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK 1 Sedayu, dapat diperoleh rerata persentase dari empat gaya kepemimpinan *Path Goal* sebesar 83,35 % artinya memiliki kategori “amat baik” (81-100%). Selanjutnya untuk perolehan persentase gaya kepemimpinan transformasional, diperoleh rerata persentase dari empat gaya kepemimpinan transformasional sebesar 79,99%, artinya memiliki kategori “baik” (61-81%).
 - b. Dilihat dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMK 1 Sedayu dalam memimpin sekolahnya memakai gaya kepemimpinan yang positif: gaya kepemimpinan *Path Goal* dan gaya kepemimpinan Transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa dalam memimpin sekolahnya, adakalanya kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan direktif, supportif, partisipatif, *goal oriented*, memberi visi

dan misi, inspirasi, simulasi intelektual, dan konsiderasi yang bersifat individual sesuai dengan situasinya.

2. Hasil penelitian penerapan manajemen berbasis sekolah, diperoleh rincian perolehan persentasenya adalah: fungsi-fungsi manajemen jelas 85,33 %; urusan-urusan sekolah komprehensif 80,52 %; pola manajemen desentralistik 69,72 %; tata kelola yang baik diterapkan 75,59 %; pemantauan/supervisi pelaksanaan MBS 81,73 %, siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan 81,19 %. Maka diperoleh rerata persentase dari 6 indikator penerapan manajemen berbasis sekolah di SMK 1 Sedayu 79,01 %, artinya memiliki interpretasi tinggi dengan kategori “baik” (61-81%). Hal ini menunjukkan bahwa SMK 1 Sedayu telah menerapkan model sistem Manajemen Berbasis Sekolah, sebagaimana telah diatur dalam peraturan pemerintah dalam sistem otonomi pendidikan di Indonesia akan keleluasaan dan kewenangan sekolah dalam mengelola sekolahnya.

B. Implikasi

Dari seluruh ulasan dari hasil penelitian diharapkan dapat berimplikasi bagi stakeholders dalam bidang pendidikan menengah kejuruan:

1. Setiap penyelenggaraan pelaksanaan pendidikan di setiap sekolah, tidak terlepas dari sebuah manajemen sekolah sebagai inti/penggerak utama proses pelaksanaan pendidikan. Kepala sekolah sebagai seorang manajer dituntut mempunyai kemampuan dan kompetensi/skill yang baik. Kompetensi dalam

bidang manajerial, pendidikan, soft skill dan lain-lain. Disamping harus memiliki kompetensi, kepala sekolah yang ideal juga memiliki sifat: shiddiq (benar), amanah (dapat dipercaya), fatonah (cerdas), tabligh (menyampaikan yang benar). Hal itu berlaku kepada pemimpin apa saja yang dipimpinnya.

2. Sebagai seorang pemimpin yang baik, kepala sekolah idealnya juga memiliki dedikasi, integritas, dalam melayani publik. Apabila terjadi kendala siap turun ke bawah, karena keberhasilan dari setiap komponen yang ada akan mempengaruhi keberhasilan secara keseluruhan, dan itu mutlak bisa dilakukan oleh seorang pemimpin, karena mempunyai wewenang yang besar dalam mengambil sikap dan keputusan yang mendesak.

C. Saran

Dari hasil penelitian ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi sekolah-sekolah dan kepala sekolah:

1. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam memimpin sekolahnya akan berbanding lurus dengan keberhasilan sekolahnya tersebut dalam penyelenggaraan pelaksanaan pendidikan yang baik dari mulai input sampai *outcome*. Diharapkan Kepala Sekolah harus memaksimalkan semua potensi yang ada di sekolah tersebut.
2. Kemampuan, kebolehan yang dimiliki sekolah sangatlah berbeda-beda, hal ini mengakibatkan Penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah di masing-masing sekolah, terjadi perbedaan dan kesenjangan yang signifikan. Diharapkan setiap regulasi yang dibuat masing-masing sekolah tidak

arogansi, terutama terkait dalam penjangkauan siswa baru, sehingga calon siswa baru yang mempunyai nilai NEM yang bagus dan jelek tidak terkotakkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Prasetyo. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Indonesia: Jakarta
- _____. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Indonesia: Jakarta
- Duwi Priyatno. (2008). *Lima Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Hani handoko. (1999). *Manajemen Edisi Dua*. Yogyakarta: BPFE
- Hujair AH. Sanaky. (2003). *Materi Keterampilan Memimpin*. Handout Seminar Yogyakarta: Bantul
- Iis Prasetyo. (2009). *Teori Kepemimpinan Path Goal*. blog.uny.ac.id.
- Lexy. (1993). *Metodologi Kualitatif*. Bandung: Pustaka
- Mulyasa. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Grasido Gramedia Widiasarana Indonesia
- Peraturan Pemerintah 38 (2007). *Tentang Otonomi*. Indonesia: Jakarta
- Slamet. (2010). *Konsep dan Pelaksanaan Manajemenn Berbasis Sekolah. SMK-BI. Materi Kuliah Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: FT Sipil UNY
- Sudarwan Danim. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sugiyono. (2006). *Metodologi Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- _____. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. (1990). *Prosedur Penelitian dan Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

_____. (1992). *Prosedur Penelitian dan Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sukardi. (2007). *Metodologi Penelitian Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: Bumi Aksara

Suyanto. (2001). *Tentang Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Surat Kabar Harian Kompas 23 Maret 2001

Undang-undang Republik Indonesia. No. 22 Tahun 1999. "*Tentang Kebijakan Otonomi Daerah*".

_____. No. 20 Tahun 2003. "*Tentang Sistem Pendidikan Nasional*".

Lampiran 1: **KUISIONER/ANGKET**

INSTRUMEN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Nama Responden :

Jabatan :

Tanda tangan :

Petunjuk Pengisian Kuisisioner :

1. Pilihlah salah satu jawaban dari pernyataan positif dan negative yang ada di dalam tabel berikut ini, dari lima (5) alternative jawaban yang tersedia.
2. Cara memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan pilihan anda, dengan cara memberi tanda centang (√) pada kolom alternative jawaban tersebut.
3. Apabila ada ketidaksengajaan / terlanjur memilih jawaban yang tidak sesuai dan akan menggantinya, cukup di beri tanda (-), pada tanda centang tersebut.
4. Lima Alternatif jawaban di setiap pernyataan adalah: SS= Sangat Setuju, S= Setuju, N= Netral, TS= Tidak Setuju, STS= Sangat Tidak Setuju.

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Aspek Kepemimpinan Direktif						
1.	Kepala Sekolah selalu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan bawahannya.					
2.	Kepala Sekolah memberitahukan kepada bawahannya bagaimana cara mengerjakan tugasnya.					
3.	Kepala Sekolah selalu menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan dengan yang lainnya					
4.	Kepala Sekolah telah memberikan instruksi yang jelas kepada para guru dan bawahannya.					
5.	Kepala Sekolah tidak pernah memperhatikan tugas dan tanggung jawab untuk bawahannya.					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Aspek Kepemimpinan <i>Supportive</i>						
6.	Kepala Sekolah telah menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja bawahannya.					
7.	Kepala Sekolah selalu berupaya mengembangkan suasana bersahabat di SMK					
8.	Kepala Sekolah memberikan kesempatan bawahannya untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.					
9.	Kepala Sekolah membatasi bawahannya untuk berkembang					
10.	Kepala Sekolah membuat suasana yang kaku dalam situasi kerja.					
Aspek Kepemimpinan <i>Partisipatif</i>						
11.	Kepala Sekolah mengajak <i>stakeholder</i> bersama-sama merumuskan tujuan SMK.					
12.	Kepala Sekolah bekerja sama dengan <i>stakeholders</i> untuk menyusun tugasnya masing-masing.					
13.	Kepala Sekolah menggunakan partisipasi dari <i>stakeholders</i> untuk melancarkan komunikasi SMK.					
14.	Kepala Sekolah hanya mementingkan kerja individu dari pada kerja bersama					
15.	Kepala Sekolah tidak melibatkan <i>stakeholders</i> dalam menentukan keputusan SMK.					
Aspek Kepemimpinan <i>Goal Oriented</i>						
16.	Kepala Sekolah mengenali peluang dan menggunakannya untuk kemajuan SMK.					
17.	Kepala Sekolah selalu menjelaskan target yang akan dicapai					
18.	Kepala Sekolah tidak mempunyai arah dalam melaksanakan Prgram Kerja (Renstra)					
19.	Kepala Sekolah tidak menggunakan seluruh upaya untuk SMK					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
20.	Kepala Sekolah telah menggali semua sumber daya SMK untuk mencapai tujuan.					
Aspek Memberi Visi dan Misi						
21.	Kepala Sekolah telah menetapkan visi SMK I Sedayu yang berorientasi ke depan untuk kemajuan sekolah.					
22.	Kepala Sekolah telah menetapkan visi SMK I Sedayu tidak mencerminkan kemampuan dan karakter SMK					
23.	Visi yang dibuat Kepala Sekolah berdasarkan pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan masyarakat .					
24.	Kepala sekolah tidak menjelaskan misi yang berisi langkah yang harus dikerjakan dalam mencapai visi yang telah ditetapkan.					
25.	Kepala Sekolah telah menjelaskan misi dalam memberikan arah dan batasan proses dalam mencapai tujuan					
Aspek Inspirasi						
26.	Kepala sekolah selalu mengkomunikasikan sebuah ekspektasi tinggi dengan sebuah simbol-simbol.					
27.	Kepala Sekolah memberikan pencerahan melalui berbagai cara untuk mencapai sebuah ekspektasi yang tinggi.					
28.	Kepala Sekolah memberikan sebuah ide yang menginspirasi.					
29.	Kepala Sekolah hanya membuat ide yang biasa saja dan tidak menarik					
30.	Kepala sekolah tidak bias menuangkan ide dalm sebuah ekspektasi tinggi					
Aspek Simulasi Intelektual						
31.	Kepala sekolah memberikan banyak kata mutiara/ nasehat/ kepada bawahannya yang merangsang simulasi intelektual.					
32.	Simulasi intelektual diwujudkan Kepala Sekolah dengan menghargai kecerdasan bawahannya dalam segala hal.					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
33.	Kepala Sekolah mewujudkan simulasi intelektual dalam pengambilan keputusan rapat yang dilakukan secara rasional.					
34.	Kepala sekolah tidak menghargai kompetensi dan prestasi bawahannya.					
35.	Kepala Sekolah tidak mengembangkan kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi bawahannya.					
Aspek Konsiderasi yang bersifat Individual						
36.	Kepala Sekolah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan SDM (Seminar dan Pelatihan)					
37.	Kepala Sekolah menetapkan kegiatan (Pelatihan, Seminar) yang erat kaitannya dengan Urusan-urusan SMK (PBM, Kesiswaan, sarana Prasarana dan lainnya)					
38.	Kepala Sekolah memberi pembinaan secara khusus terhadap bawahannya.					
39.	Kepala Sekolah cenderung pasif dalam melaksanakan pembinaan terhadap bawahannya.					
40.	Kepala sekolah tidak memberi perhatian secara personal kepada semua bawahan					

KUISIONER/ANGKET

INSTRUMEN PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (KARAKTERISTIK)

Nama Responden :

Jabatan :

Tanda tangan :

Petunjuk Pengisian Kuisisioner :

1. Pilihlah salah satu jawaban dari pernyataan positif dan negatif yang ada di dalam tabel berikut ini, dari lima (5) alternative jawaban yang tersedia.
2. Cara memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan pilihan anda, dengan cara memberi tanda centang (√) pada kolom alternative jawaban tersebut.
3. Apabila ada ketidaksengajaan / terlanjur memilih jawaban yang tidak sesuai dan akan menggantinya, cukup di beri tanda (-), pada tanda centang tersebut.
4. Lima (5) Alternatif jawaban di setiap pernyataan adalah: SS= Sangat Setuju, S= Setuju, N= Netral, TS= Tidak Setuju, STS= Sangat Tidak Setuju.

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Aspek Fungsi-Fungsi Manajemen Jelas						
1.	SMK I Sedayu telah memiliki Perencanaan yang baik dalam mencapai tujuan dari visi dan misi sekolah.					
2.	Pelaksanaan dari Kegiatan Urusan-urusan SMK wujud realisasi dari perencanaan yang di buat di dalam (Renstra)					
3.	SMK I Sedayu memiliki struktur organisasi sekolah yang jelas untuk membagi tugas dan tanggungjawab.					
4.	SMK I Sedayu tidak memiliki pengelolaan sekolah yang jelas					
5.	SMK I Sedayu tidak pernah mengadakan evaluasi setiap kegiatan yang berkaitan dengan Urusan-urusan sekolah					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Aspek Urusan-urusan Sekolah <i>Komprehensif</i>						
6.	Realisasi pelaksanaan Urusan-urusan Sekolah berjalan sinergis (Urusan PBM, Kurikulum, Sarana Prasarana, Kesiswaan, Kearsipan, DU-DI, Tenaga Pendidikdan lainnya)					
7.	Realisasi pelaksanaan Urusan-urusan sekolah hanya terfokus satu bidang saja.					
8.	Realisasi pelaksanaan Urusan - urusan sekolah di SMK I Sedayu tidak saling berkaitan satu sama lain.					
9.	Keberhasilan realisasi dari salah satu urusan sekolah akan mempengaruhi keberhasilan urusan sekolah yang lainnya di SMK I Sedayu..					
10.	Antara urusan sekolah yang satu dengan yang lain sinergi dan ada sebuah <i>mutuallybenefical</i> (saling menguntungkan)					
Aspek Pola Manajemen <i>Desentralistik</i>						
11.	Setiap hasil keputusan sekolah SMK I Sedayu berasal dari <i>Stakeholders</i> sekolah itu sendiri.					
12.	SMK I Sedayu mengelola resiko sendiri atas konsekuensi keputusan yang telah ditetapkan bersama oleh <i>stakeholders</i> sekolah.					
13.	SMK I Sedayu memiliki kewenangan yang lebih besar dalam menyelenggarakan Urusan-urusan sekolah.					
14.	SMK I Sedayu masih bergantung dari instruksi Pemerintah Daerah.					
15.	SMK I Sedayu tidak memiliki ruang gerak yang luas dalam menyelenggarakan Urusan-urusan sekolah					
Aspek Tata Kelola yang baik diterapkan						
16.	SMK I Sedayu tidak menerapkan aspek <i>transparansi</i> dalam setiap program dan anggaran sekolah yang berkaitan dengan pelaksanaan Urusan-urusan sekolah.					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
17.	SMK I Sedayu telah menerapkan aspek <i>akuntabilitas</i> dalam setiap Urusan-urusan SMK					
18.	SMK I Sedayu telah menerapkan aspek <i>responsiibilitas</i> terhadap perkembangan dan tuntutan zaman.					
19.	SMK I Sedayu telah memiliki aspek <i>dependent</i> (Tidak mandiri) untuk merealisasikan Urusan-urusan sekolah.					
20.	SMK I Sedayu menerapkan aspek fairness terhadap semua pelayanan bagi warga sekolah pada umumnya dan Urusan-urusan sekolah khususnya.					
Aspek Pemantauan / Supervisi Pelaksanaan MBS						
21.	SMK I Sedayu selalu melakukan pengawasan di setiap merealisasikan urusan-urusan sekolah.					
22.	SMK I Sedayu melakukan pengawasan pelaksanaan urusan sekolah saat perencanaan kegiatan					
23.	SMK I Sedayu tidak melakukan pengawasan tersebut saat berlangsungnya kegiatan					
24.	Pengawasan yang di lakukan oleh SMK I Sedayu tidak konsisten/continue.					
25.	Segala hasil pengawasan yang dilakukan oleh SMK I Sedayu adalah sebagai bahan untuk evaluasi kegiatan.					
Aspek Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah Diterapkan						
26.	SMK I Sedayu mempunyai manajemen sekolah, yang terwujud dalam sebuah struktur organisasi sekolah.					
27.	SMK I Sedayu tidak memberikan peran kepada <i>stakeholders</i> untuk menjadi tim inti dari manajemen sekolah.					
28.	SMK I Sedayu memberikan kesempatan kepada <i>stakeholders</i> untuk berpartisipasi di dalam manajemen sekolah,					
29.	SMK I Sedayu tidak memberi ruang gerak kepada <i>stakeholders</i> untuk mengaktuaisasikan diri.					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
30.	SMK I Sedayu <i>fleksibel</i> dalam setiap perubahan sruktur organisasi dari manajemen sekolah, sesuai dengan tantangan dan tuntutan kebutuhan demi kemajuan siklus manajemen,					

Lampiran 2:

Skor kuisisioner (Angket) Penelitian

A. Gaya Kepemimpinan

1. Tabel 21. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan direktif

No. Resp.	Kepemimpinan Direktif				
	Soal No.1	Soal No.2	Soal No.3	Soal No.4	Soal No.5
1	4	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4
5	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	5
7	5	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	5	5	4	4	4
11	5	4	5	5	5
12	4	4	4	4	4
13	4	4	3	4	4
14	5	4	5	5	5
15	5	5	4	5	4
16	4	4	4	3	4
17	4	4	5	4	3
18	4	3	4	5	3
19	4	2	4	4	4
20	4	4	4	4	5
21	4	3	3	4	3
22	4	4	5	5	5
23	5	4	5	5	5
24	3	2	3	2	4
25	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	4
27	5	5	5	4	5
28	4	3	3	3	3
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Skor Total	129	120	123	125	126

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

2. Tabel 22. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan supportif

No. Resp.	Kepemimpinan Supportif				
	Soal No.6	Soal No.7	Soal No.8	Soal No.9	Soal No.10
1	4	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5
6	4	5	4	3	4
7	4	5	4	4	5
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	4	5	4	4	5
11	4	5	4	5	5
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	4
15	4	4	4	3	4
16	4	4	4	4	4
17	5	5	5	4	4
18	4	4	5	3	3
19	3	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	3
22	5	5	5	5	5
23	4	4	3	1	4
24	4	2	2	3	2
25	5	5	5	5	5
26	4	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5
28	3	3	4	2	3
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Skor Total	125	129	126	119	124

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

3. Tabel 23. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan partisipatif

No Resp	Kepemimpinan Partisipatif				
	Soal no.11	soal no.12	Soal no.13	Soal no.14	soal no.15
1	4	4	4	5	5
2	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4
8	4	4	4	5	4
9	4	4	4	5	4
10	4	4	4	5	4
11	5	5	5	5	5
12	4	4	4	3	2
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5
16	5	4	4	4	3
17	5	3	4	1	3
18	5	4	5	4	5
19	4	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	4
23	4	4	4	4	4
24	3	2	3	2	3
25	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5
28	4	4	3	3	3
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	130	126	128	125	123

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

4. Tabel 24. Skor Kuisioner (angket) kepemimpinan *goal oriented*

No Resp	Kepemimpinan Goal Oriented				
	soal no.16	soal no.17	Soal no.18	Soal no.19	soal no.20
1	4	4	5	5	4
2	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3
5	5	4	5	4	4
6	4	4	4	4	4
7	4	4	5	4	4
8	4	4	5	4	3
9	4	4	5	4	3
10	4	4	5	4	4
11	5	4	5	5	5
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	4
15	4	4	4	4	3
16	5	4	4	4	4
17	5	5	4	4	4
18	5	5	1	5	4
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	3
22	5	5	5	5	3
23	4	5	5	4	5
24	3	2	1	2	3
25	5	5	5	5	5
26	5	4	5	4	4
27	4	5	5	5	5
28	4	4	2	3	3
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	130	125	126	125	117

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

5. Tabel 25. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan memberi visi dan misi

No Resp	Memberi Visi dan Misi				
	soal no.21	soal no. 22	Soal no.23	Soal no.24	Soal no25
1	4	5	4	4	4
2	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4
6	5	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	2	4	4	4
10	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	1
12	4	4	3	4	4
13	4	4	4	4	4
14	5	4	4	4	5
15	5	5	4	4	4
16	5	4	4	3	4
17	5	1	5	1	5
18	5	4	5	3	4
19	5	4	5	4	4
20	4	4	4	4	4
21	5	4	4	4	4
22	5	5	4	4	4
23	5	1	5	5	5
24	2	3	3	2	4
25	5	5	5	5	4
26	5	5	4	5	4
27	5	1	5	5	1
28	4	3	4	3	3
29	5	1	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	135	110	126	118	117

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

6. Tabel 26. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan inspirasi

No Resp	Inspirasi				
	soal no.26	soal no.27	Soal no.28	Soal no.29	soal no.30
1	3	4	4	4	4
2	5	4	4	4	5
3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4
5	3	4	4	4	2
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	3	3	3	4
9	4	3	3	3	4
10	4	4	4	4	4
11	4	5	4	5	4
12	3	3	4	4	2
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	4	5
15	4	4	4	3	4
16	3	4	4	3	4
17	3	3	4	3	3
18	3	5	5	3	3
19	4	3	4	4	4
20	3	4	4	4	4
21	3	4	4	4	4
22	4	5	5	5	5
23	5	4	4	3	2
24	2	3	3	4	2
25	4	4	4	4	4
26	3	5	4	5	4
27	5	5	5	5	5
28	3	3	3	2	3
29	4	5	5	5	1
30	2	2	4	2	4
Jumlah	110	118	121	112	109

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

7. Tabel 27. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan simulasi intelektual

No Resp	Simulasi Intelektual				
	Soal no.31	soal no.32	Soal no.33	Soal no.34	soal no.35
1	4	4	4	4	4
2	3	3	5	4	4
3	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	4	5
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4
8	3	4	3	5	4
9	3	4	3	5	4
10	4	4	4	5	4
11	5	4	5	5	4
12	3	3	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	4	5
15	3	4	4	4	4
16	4	5	4	2	4
17	3	4	3	2	4
18	4	5	4	5	5
19	2	4	3	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4
22	4	5	5	5	5
23	3	3	4	4	4
24	3	2	2	4	3
25	5	5	5	4	4
26	5	4	5	5	5
27	4	4	5	5	5
28	3	3	3	2	2
29	5	4	4	5	5
30	2	4	4	4	4
Jumlah	112	119	121	124	124

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

8. Tabel 28. Skor Kuisisioner (angket) kepemimpinan konsiderasi yang bersifat individual

No Resp	Konsiderasi Yang Bersifat Individual				
	soal no.36	soal no.37	Soal no.38	Soal no.39	soal no.40
1	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4
6	2	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	5
9	4	4	4	4	5
10	4	4	4	4	4
11	5	4	4	5	5
12	4	4	4	4	3
13	4	4	4	4	4
14	5	5	4	5	5
15	5	5	4	4	4
16	5	5	4	4	4
17	4	3	4	4	4
18	5	5	3	5	5
19	4	4	3	4	3
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4
22	4	5	5	5	5
23	5	4	4	4	3
24	4	3	2	4	2
25	5	5	5	4	4
26	5	5	5	5	5
27	4	5	5	5	5
28	3	3	3	3	3
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	128	127	120	126	123

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

B. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

1. Tabel 29. Skor Kuisioner (angket) fungsi-fungsi manajemen sekolah

No Resp	Fungsi-Fungsi Manajemen Jelas				
	soal no.1	soal no.2	Soal no.3	Soal no.4	soal no.5
1	5	4	4	4	5
2	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4
6	5	4	5	4	5
7	5	5	5	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	5	5	5	4	4
11	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	2
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	5
16	4	4	5	4	3
17	5	5	5	1	4
18	4	4	5	3	4
19	5	5	5	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	3
22	4	5	5	5	5
23	5	4	4	4	4
24	2	2	2	3	3
25	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5
28	4	4	4	3	3
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	131	130	132	123	124

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

2. Tabel 30. Skor Kuisisioner (angket) urusan-urusan sekolah komprehensif

No Resp	Urusan-urusan Sekolah Komprehensif				
	soal no.6	soal no.7	soal no.8	soal no.9	soal no.10
1	4	4	4	4	4
2	5	4	5	5	5
3	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
6	5	4	4	4	4
7	5	4	4	4	4
8	4	3	4	4	4
9	4	3	4	4	4
10	4	4	4	4	4
11	5	5	5	4	4
12	4	3	3	4	4
13	3	4	4	4	4
14	5	4	5	4	4
15	4	4	4	4	4
16	4	4	2	4	4
17	4	4	2	4	4
18	4	3	4	4	4
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	3	3	4	4
22	4	5	5	4	4
23	4	4	4	4	4
24	2	3	4	3	3
25	5	4	4	3	4
26	5	4	5	5	5
27	5	1	5	4	5
28	4	3	3	4	3
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	127	113	121	121	122

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

3. Tabel 31. Skor Kuisisioner (angket) pola manajemen Desentralistik

No Resp	Pola Manajemen Desentralistik				
	soal no.11	soal no.12	soal no.13	soal no.14	soal no.15
1	4	4	4	3	5
2	4	4	5	4	5
3	4	4	5	4	5
4	3	3	4	4	3
5	3	3	2	2	3
6	2	4	4	2	4
7	4	4	4	4	4
8	3	3	4	3	2
9	3	3	4	3	2
10	4	4	4	4	4
11	4	4	4	3	5
12	3	3	4	4	4
13	4	4	4	2	2
14	4	4	4	3	5
15	4	4	4	3	4
16	5	4	4	2	4
17	3	3	4	2	4
18	3	3	4	1	3
19	4	4	4	2	4
20	2	2	3	3	3
21	3	4	4	2	3
22	2	3	4	2	4
23	4	3	4	2	3
24	2	4	3	1	4
25	4	3	3	2	4
26	5	4	3	3	5
27	2	4	5	2	5
28	4	3	4	2	3
29	5	3	5	3	5
30	4	4	4	2	4
Jumlah	105	106	118	79	115

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

4. Tabel 32. Skor Kuisisioner (angket) tata kelola yang baik diterapkan

No Resp	Tata Kelola Yang Baik Diterapkan				
	soal no.16	soal no.17	soal no.18	soal no.19	soal no.20
1	5	4	4	4	4
2	1	4	5	5	5
3	1	4	5	5	5
4	4	3	4	4	3
5	5	4	4	4	3
6	4	5	4	2	4
7	5	5	5	2	4
8	4	4	4	4	2
9	4	4	4	4	3
10	5	4	4	2	4
11	5	5	4	4	4
12	4	4	4	2	3
13	2	4	4	3	3
14	5	5	5	4	2
15	4	4	4	2	4
16	3	4	4	3	4
17	3	4	4	3	3
18	4	4	5	3	3
19	4	4	4	4	2
20	4	4	4	3	3
21	3	4	4	3	4
22	3	4	5	3	4
23	4	4	4	3	3
24	3	2	3	2	4
25	4	5	5	4	2
26	5	5	5	2	2
27	5	5	5	1	5
28	2	4	4	2	3
29	5	5	5	5	4
30	4	4	4	4	4
Jumlah	114	125	129	96	103

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

5. Tabel 33. Skor Kuisisioner (angket) Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS

No Resp	Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS				
	soal no.21	soal no.22	soal no.23	soal no.24	soal no.25
1	4	4	5	5	4
2	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	4
7	4	4	4	5	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	4	4	4	5	4
11	5	4	5	5	4
12	4	3	4	3	4
13	4	4	4	3	4
14	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4
16	4	4	2	4	4
17	5	5	1	3	4
18	4	4	3	5	4
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	4	3	4	4
22	5	5	5	4	5
23	4	4	4	4	4
24	3	2	2	2	2
25	5	5	4	4	4
26	5	5	4	4	5
27	5	5	5	5	5
28	3	4	3	3	4
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	126	124	117	122	124

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

6. Tabel 34. Skor Kuisisioner (angket) siklus pengembangan manajemen sekolah diterapkan

No Resp	Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah Diterapkan				
	soal no.26	soal no.27	soal no.28	soal no.29	soal no.30
1	4	4	4	5	4
2	5	4	4	5	4
3	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	5
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	4	3	4	4
9	4	4	3	4	4
10	4	4	4	4	4
11	5	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4
16	5	2	4	2	4
17	5	3	4	3	4
18	4	4	5	3	5
19	5	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	4	3	3	4	4
22	4	4	4	4	4
23	5	4	4	4	4
24	2	3	2	2	4
25	5	3	4	5	5
26	5	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5
28	4	3	3	3	4
29	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4
Jumlah	130	115	118	120	126

Lampiran: Skor angket penelitian 30 responden stakeholder SMK 1 Sedayu (wakil kepala sekolah, guru, staff, dan dewan sekolah)

Lampiran 4:

Hasil Analisis Data**1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Direktif****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KD 1	16.4667	5.154	.789	.783
KD 2	16.7667	4.599	.633	.814
KD 3	16.6667	4.575	.680	.798
KD 4	16.6000	4.800	.676	.799
KD 5	16.5667	5.357	.507	.843

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Supportif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KS6	16.6000	6.938	.641	.873
KS7	16.4667	5.706	.839	.822
KS8	16.5667	6.116	.747	.845
KS9	16.8000	5.200	.698	.867
KS10	16.6333	5.757	.712	.852

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Partisipatif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP11	16.7333	6.892	.617	.883
KP12	16.8667	5.844	.833	.835
KP13	16.8000	6.234	.819	.844
KP14	16.9000	4.921	.702	.885
KP15	16.9667	5.620	.769	.847

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan *Goal Oriented*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KGO16	16.4333	5.840	.566	.768
KGO17	16.6000	5.145	.704	.723
KGO18	16.5667	4.254	.482	.839
KGO19	16.6000	4.938	.791	.697
KGO20	16.8667	5.499	.547	.766

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Memberi Visi Misi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MV21	15.9667	5.482	.822	.799
MV22	16.3000	6.355	.700	.834
MV23	16.2667	6.409	.725	.830
MV24	16.4000	5.834	.773	.814
MV25	16.5333	6.602	.461	.896

6. Uji Validitas dan Reliabilitas Inspirasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IN26	15.5333	5.706	.546	.795
IN27	15.2667	5.168	.745	.731
IN28	15.1667	6.351	.636	.779
IN29	15.4667	5.637	.539	.798
IN30	15.3667	5.413	.601	.778

7. Uji Validitas dan Reliabilitas Simulasi Intelektual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SI31	16.2667	4.892	.541	.742
SI32	16.0333	5.620	.523	.746
SI33	15.9667	4.930	.650	.701
SI34	15.8667	5.430	.388	.798
SI35	15.8667	5.223	.733	.688

8. Uji Validitas dan Reliabilitas Konsiderasi Yang Bersifat Individual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KI36	16.5333	4.464	.442	.851
KI37	16.5667	3.909	.781	.753
KI38	16.8000	4.234	.599	.804
KI39	16.6000	4.524	.716	.785
KI40	16.7000	3.666	.686	.781

9. Uji Validitas dan Reliabilitas Fungsi Manajemen Jelas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FMJ1	16.9667	5.275	.749	.775
FMJ2	17.0000	5.172	.803	.761
FMJ3	16.9333	5.306	.728	.780
FMJ4	17.2333	5.771	.379	.885
FMJ5	17.2000	5.200	.627	.807

10. Uji Validitas dan Reliabilitas Urusan Sekolah Komprehensif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
USK6	16.0333	3.137	.624	.740
USK7	16.3667	3.413	.587	.752
USK8	16.2333	2.944	.541	.788
USK9	16.2333	4.047	.529	.778
USK10	16.2000	3.614	.750	.723

11. Uji Validitas dan Reliabilitas Pola Manajemen Desentralistik

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PMD11	14.1333	5.430	.378	.680
PMD12	14.1333	5.913	.570	.625
PMD13	13.7333	5.789	.502	.635
PMD14	14.7667	4.875	.406	.681
PMD15	13.7667	4.944	.518	.616

12. Uji Validitas dan Reliabilitas Tata Kelola Yang Baik Diterapkan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TKB16	15.2667	5.995	.661	.755
TKB17	15.1667	6.902	.668	.757
TKB18	15.0000	6.966	.731	.746
TKB19	15.8667	6.464	.541	.797
TKB20	15.6333	7.344	.463	.813

13. Uji Validitas dan Reliabilitas Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SPM21	16.2333	5.495	.684	.802
SPM22	16.3000	5.183	.694	.794
SPM23	16.5333	4.464	.537	.864
SPM24	16.3667	4.861	.661	.800
SPM25	16.3000	5.183	.790	.776

14. Uji Validitas dan Reliabilitas Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah Diterapkan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PMS26	15.9667	3.895	.511	.781
PMS27	16.4667	3.775	.585	.757
PMS28	16.3667	3.482	.743	.704
PMS29	16.3000	3.183	.662	.734
PMS30	16.1000	4.714	.445	.800

Deskripsi Gaya Kepemimpinan

Statistics

		Kepemimpinan Direktif	Kepemimpinan Supportive	Kepemimpinan Partisipatif	Kepemimpinan Goal Oriented
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		20.7667	20.7667	21.0667	20.7667
Median		20.0000	20.0000	21.0000	20.5000
Mode		20.00	20.00	20.00	20.00
Std. Deviation		2.71247	3.00211	2.99348	2.76285
Minimum		14.00	13.00	13.00	11.00
Maximum		25.00	25.00	25.00	25.00
Sum		623.00	623.00	632.00	623.00

Statistics

		Memeberi Visi Misi	Inspirasi	Simulasi Intelektual	Konsiderasi Yang Bersifat Individual
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		20.3667	19.2000	20.0000	20.8000
Median		21.0000	19.0000	20.0000	20.0000
Mode		20.00	19.00	20.00	20.00
Std. Deviation		3.04544	2.90541	2.77923	2.49689
Minimum		10.00	14.00	13.00	15.00
Maximum		25.00	25.00	24.00	25.00
Sum		611.00	576.00	600.00	624.00

Deskripsi Penerapan MBS

Statistics

		Fungsi Manajemen Jelas	Urusan Sekolah Komprehensif	Pola Manajemen Desentralistik
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Mean		21.3333	20.2667	17.6333
Median		21.0000	20.0000	18.0000
Mode		20.00	20.00	20.00
Std. Deviation		2.83249	2.25806	2.79758
Minimum		12.00	15.00	13.00
Maximum		25.00	25.00	22.00
Sum		640.00	608.00	529.00

Statistics

		Tata Kelola Yang Baik Diterapkan	Pemantauan/ Supervisi Pelaksanaan MBS	Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah Diterapkan
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Mean		19.2333	20.4333	20.3000
Median		19.0000	20.0000	20.0000
Mode		18.00	20.00	20.00
Std. Deviation		3.16972	2.75034	2.38023
Minimum		11.00	11.00	13.00
Maximum		24.00	25.00	25.00
Sum		577.00	613.00	609.00

Lampiran 5:**Perhitungan Persentase****1. Gaya Kepemimpinan****a. Kepemimpinan Direktif**

Perhitungan Persentase

$$\begin{aligned}
 1) \quad P_s \% &= (\sum P : \sum PI) \times 100 \% \\
 &= \frac{129}{150} \times 100 \% \\
 &= 86 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2) \quad P_s \% &= (\sum P : \sum PI) \times 100 \% \\
 &= \frac{120}{150} \times 100 \% \\
 &= 80 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 3) \quad P_s \% &= (\sum P : \sum PI) \times 100 \% \\
 &= \frac{123}{150} \times 100 \% \\
 &= 82 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 4) \quad P_s \% &= (\sum P : \sum PI) \times 100 \% \\
 &= \frac{125}{150} \times 100 \% \\
 &= 83,33 \%
 \end{aligned}$$

$$5) \quad P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

b. Kepemimpinan Supportif

Perhitungan Persentase

$$6) \text{ Ps } \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{125}{150} \times 100 \%$$

$$= 83,33 \%$$

$$7) \text{ Ps } \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{129}{150} \times 100 \%$$

$$= 86 \%$$

$$8) \text{ Ps } \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

$$9) \text{ Ps } \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{119}{150} \times 100 \%$$

$$= 79,33 \%$$

$$10) \text{ Ps } \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{124}{150} \times 100 \%$$

$$= 82,66 \%$$

c. Kepemimpinan Partisipatif

Perhitungan Persentase

$$11) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{130}{150} \times 100 \%$$

$$= 86,66 \%$$

$$12) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

$$13) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{128}{150} \times 100 \%$$

$$= 85,33 \%$$

$$14) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{125}{150} \times 100 \%$$

$$= 83,33 \%$$

$$15) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{12}{150} \times 100 \%$$

$$= 82 \%$$

d. Kepemimpinan *Goal Oriented*

Perhitungan Persentase

$$16) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{130}{150} \times 100 \%$$

$$= 86,66 \%$$

$$17) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{125}{150} \times 100 \%$$

$$= 83,33 \%$$

$$18) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

$$19) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{125}{150} \times 100 \%$$

$$= 83,33 \%$$

$$20) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{117}{150} \times 100 \%$$

$$= 78 \%$$

e. Kepemimpinan Memberi Visi dan Misi

Perhitungan Persentase

$$21) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{135}{150} \times 100 \%$$

$$= 90 \%$$

$$22) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{110}{150} \times 100 \%$$

$$= 73,33 \%$$

$$23) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

$$24) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{118}{150} \times 100 \%$$

$$= 78,66 \%$$

$$25) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{117}{150} \times 100 \%$$

$$= 78 \%$$

f. Kepemimpinan Inspirasi

Perhitungan Persentase

$$26) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{110}{150} \times 100 \%$$

$$= 73,33 \%$$

$$27) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{118}{150} \times 100 \%$$

$$= 78,66 \%$$

$$28) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{121}{150} \times 100 \%$$

$$= 80,66 \%$$

$$29) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{112}{150} \times 100 \%$$

$$= 74,66 \%$$

$$30) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{109}{150} \times 100 \%$$

$$= 72,66 \%$$

g. Kepemimpinan Simulasi Intelektual

Perhitungan Persentase

$$31) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{112}{150} \times 100 \%$$

$$= 74,66 \%$$

$$32) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{119}{150} \times 100 \%$$

$$= 79,33 \%$$

$$33) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{121}{150} \times 100 \%$$

$$= 80,66 \%$$

$$34) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{124}{150} \times 100 \%$$

$$= 82,66 \%$$

$$35) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{124}{150} \times 100 \%$$

$$= 82,66 \%$$

h. Kepemimpinan Konsiderasi yang Bersifat Individual

Perhitungan Persentase

$$36) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{128}{150} \times 100 \%$$

$$= 85,33\%$$

$$37) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{127}{150} \times 100 \%$$

$$= 84,66 \%$$

$$38) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{120}{150} \times 100 \%$$

$$= 80 \%$$

$$39) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

$$40) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{123}{150} \times 100 \%$$

$$= 82 \%$$

2. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

a. Fungsi-Fungsi Manajemen Jelas

Perhitungan Persentase

$$1) \text{ Ps \%} = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{131}{150} \times 100 \%$$

$$= 87,33 \%$$

$$2) \text{ Ps \%} = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{130}{150} \times 100 \%$$

$$= 86,66 \%$$

$$3) \text{ Ps \%} = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{132}{150} \times 100 \%$$

$$= 88 \%$$

$$4) \text{ Ps \%} = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{123}{150} \times 100 \%$$

$$= 82 \%$$

$$5) \text{ Ps \%} = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{124}{150} \times 100 \%$$

$$= 82,66 \%$$

b. Urusan-Urusan Sekolah Komprehensif

Perhitungan Persentase

$$6) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{127}{150} \times 100 \%$$

$$= 84,66 \%$$

$$7) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{113}{150} \times 100 \%$$

$$= 75,33 \%$$

$$8) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{121}{150} \times 100 \%$$

$$= 80,66 \%$$

$$9) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{121}{150} \times 100 \%$$

$$= 80,66 \%$$

$$10) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{122}{150} \times 100 \%$$

$$= 81,33 \%$$

c. Pola Manajemen Desentralistik

Perhitungan Persentase

$$11) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{105}{150} \times 100 \%$$

$$= 70 \%$$

$$12) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{106}{150} \times 100 \%$$

$$= 70.66 \%$$

$$13) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{118}{150} \times 100 \%$$

$$= 78,66 \%$$

$$14) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{79}{150} \times 100 \%$$

$$= 52,66 \%$$

$$15) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{114}{150} \times 100 \%$$

$$= 76 \%$$

d. Tata Kelola Yang Baik

Perhitungan Persentase

$$16) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{114}{150} \times 100 \%$$

$$= 76 \%$$

$$17) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{125}{150} \times 100 \%$$

$$= 83,33 \%$$

$$18) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{129}{150} \times 100 \%$$

$$= 86 \%$$

$$19) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{96}{150} \times 100 \%$$

$$= 64 \%$$

$$20) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{103}{150} \times 100 \%$$

$$= 68,66 \%$$

e. Pemantauan/Supervisi Pelaksanaan MBS

Perhitungan Persentase

$$21) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

$$22) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{124}{150} \times 100 \%$$

$$= 82,66 \%$$

$$23) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{117}{150} \times 100 \%$$

$$= 78 \%$$

$$24) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{122}{150} \times 100 \%$$

$$= 81,33 \%$$

$$25) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{124}{150} \times 100 \%$$

$$= 82,66 \%$$

f. Siklus Pengembangan Manajemen Sekolah

Perhitungan Persentase

$$26) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{131}{150} \times 100 \%$$

$$= 87,33 \%$$

$$27) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{115}{150} \times 100 \%$$

$$= 76,66 \%$$

$$28) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{118}{150} \times 100 \%$$

$$= 78,66 \%$$

$$29) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{120}{150} \times 100 \%$$

$$= 80 \%$$

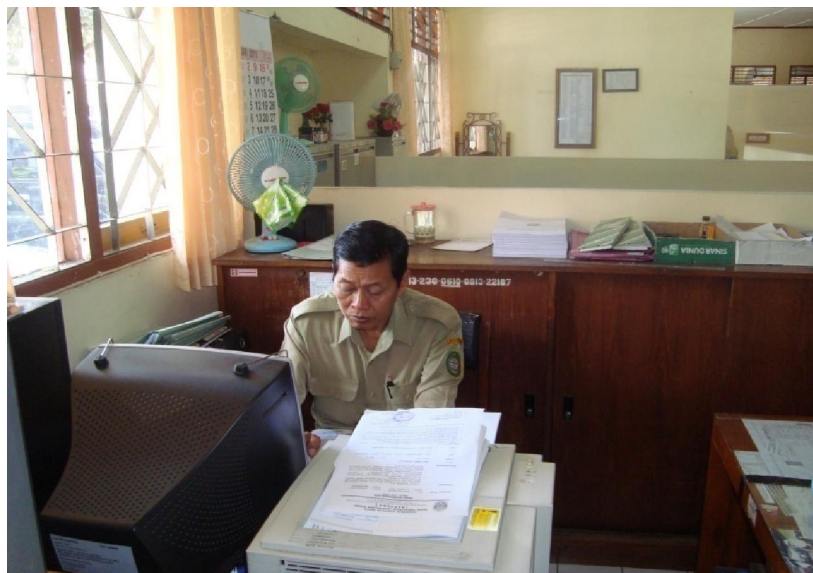
$$30) P_s \% = (\sum P : \sum PI) \times 100 \%$$

$$= \frac{126}{150} \times 100 \%$$

$$= 84 \%$$

Lampiran: 6

Foto Dokumentasi



Gambar 7. Staff SMK 1 Sedayu sedang bekerja



Gambar 8. Guru mempersiapkan materi pembelajaran di Ruang Guru



Gambar 9. Suasana belajar siswa di salah satu Ruang Kelas SMK 1 Sedayu



Gambar 10. Suasana belajar siswa di ruang Lab Komputer Jaringan SMK 1 Sedayu



Gambar 11. Papan Struktur Organisasi SMK I Sedayu



Gambar 12. Banner Visi dan Misi SMK I Sedayu



Gambar 13. Suasana di halaman Upacara SMK 1 Sedayu



Gambar 14. Suasana halaman Upacara SMK 1 Sedayu dilihat dari atas